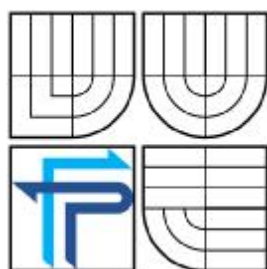




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

INTERKULTURNÍ ROZDÍLY V KOMPETENCÍCH ČESKÉHO A AMERICKÉHO MANAŽERA

INTERCULTURAL DIFFERENCES IN COMPETENCIES OF CZECH AND AMERICAN
MANAGER

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

PETR TOMAN

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2008

Abstrakt

Cílem mé bakalářské práce je identifikovat kulturní rozdíly, které na české a americké manažery působí.

Zabývám se problematikou národní kultury, se zaměřením na Českou Republiku a Spojené státy americké. Dále se věnuji problematice podnikové kultury a interkulturnímu managementu. K analýze těchto témat jsem využil teoretických znalostí a dotazníkového šetření.

Výstupem mé práce je doporučení kulturně příznačného stylu managementu pro manažery ČR a pro manažery USA v mezinárodním prostředí.

Abstract

The goal of my bachelor's thesis is the identification of cultural differences, which are influencing Czech and American managers.

I am dealing with a question of national culture, sight on Czech Republic and United States of America. I am dealing with a question of corporational culture and with a question of intercultural management as well. For analysis of these topics I used theoretical knowledge and questionnaire inquiry.

The outcome of my thesis is a suggestion of culturally symptomatic style of management for Czech and American managers in international environment.

Klíčová slova

národní kultura, management, kompetence, pracovní prostředí, podnik, interkulturalita

Keywords

national culture, management, competence, work environment, company, intercultural branch

Bibliografická citace mé práce

TOMAN, P. *Interkulturní rozdíly v kompetencích českého a amerického manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 59 s.
Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Čestně prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 15. 5. 2008

.....
Podpis

Poděkování

Mnohokrát děkuji vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za praktické připomínky, cenné rady, vedení a odbornou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Obsah:

1. ÚVOD.....	9
2. KULTURA.....	11
2.1 NÁRODNÍ KULTURA	11
2.1.1 Dimenze kultury dle Geerta Hofstedeho	13
2.1.1.1 Vzdálenost k moci.....	14
2.1.1.2 Individualismus versus kolektivismus.....	14
2.1.1.3 Maskulinita versus femininita.....	15
2.1.1.4 Vyhýbání se nejistotě.....	16
2.1.1.5 Dlouhá versus krátká orientace v životě.....	16
2.1.1.6 Srovnání zemí Visegrádské čtyřky dle Hofstedeho.....	17
2.1.1.7 Srovnání Spojených států amerických a Kanady dle Hofstedeho.....	18
2.1.1.8 Srovnání ČR a Spojených států amerických dle Hofstedeho.....	19
2.2 PODNIKOVÁ KULTURA	21
2.3 ČESKÉ A AMERICKÉ KULTURNÍ STANDARDY	22
2.3.1 České kulturní standardy	22
2.3.2 Americké kulturní standardy	24
3. MANAGEMENT V KONTEXTU SJEDNOCOVÁNÍ TRHŮ.....	28
3.1 VÝVOJ MANAGEMENTU.....	28
3.2 ČESKÝ MANAGEMENT	30
3.3 AMERICKÝ MANAGEMENT.....	30
3.4 INTERKULTURNÍ MANAGEMENT.....	31
4. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CHOVÁNÍ MANAGERŮ V MULTIKULTURNÍM PROSTŘEDÍ.....	33
4.1 INTERKULTURNÍ VNÍMÁNÍ	34
4.2 INTERKULTURNÍ KOMPETENCE	36
4.2.1 Personalistický přístup	38
4.2.2 Situační přístup.....	39
4.2.3 Interakční přístup	40
4.3 ROZVOJ INTERKULTURNÍ KOMPETENCE.....	41
4.4 INTERKULTURNÍ CHOVÁNÍ.....	42
5. PRAKTICKÁ ČÁST	45
5.1 METODA VÝZKUMU	45
5.2 VÝSLEDKY VÝZKUMU	46
5.2.1 Oblast A – Spokojenost s aspekty práce.....	46
5.2.2 Oblast B – Hodnocení vedoucího pracovníka.....	49
5.2.3 Oblast C – Vztahy zaměstnanců mezi sebou	50
5.2.4 Oblast D – Souhlas s tvrzením.....	51
5.3 DOPORUČENÍ KULTURNĚ PŘÍZNAČNÉHO STYLU MANAGEMENTU PRO MANAŽERY ČR A PRO MANAŽERY USA V MEZINÁRODNÍM PROSTŘEDÍ	52
6. ZÁVĚR.....	55
SEZNAM LITERATURY	57
SEZNAM PŘÍLOH	59

Seznam tabulek, grafů a obrázků

Tabulka č.1: Charakteristika individuálních a kolektivních znaků a hodnot

Tabulka č.2: Charakteristika interpersonálních vzdáleností

Tabulka č.3: Charakteristika verbální a non-verbální komunikace

Tabulka č.4: Charakteristika vnímání času

Tabulka č.5: Americký nadřízený a jeho řecký podřízený

Tabulka č.6: Osobnostní faktory interkulturní kompetence

Tabulka č.7: Situační faktory

Graf č.1: Srovnání dimenzí národní kultury zemí Visegrádské čtyřky dle Hofstedeho

Graf č.2: Srovnání dimenzí národní kultury Spojených států amerických a Kanady dle Hofstedeho

Graf č.3: Srovnání dimenzí národní kultury České republiky a Spojených států amerických dle Hofstedeho

Graf č.4: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Graf č.5: Spokojenost s aspekty práce

Graf č.6: Hodnocení vedoucího pracovníka

Graf č.7: Vztah zaměstnanců mezi sebou

Obrázek č.1: Vznik interkulturní situace

1. Úvod

Dvacáté století a počátek jednadvacátého století se vyznačují nejrychlejším tempem pokroku v dějinách lidstva. Pokrok zasáhl všechny oblasti lidské činnosti, především však techniku a vědu, ale také současné trhy. Jestliže v minulosti stačilo mít jednu konkurenční výhodu, například v lepším technologickém zabezpečení nebo v unikátním produktu, boom mezinárodní spolupráce a přístupu k zahraničním partnerům posouvá takovou konkurenční výhodu do pozadí. Novým předmětem zájmu se stávají mezinárodní vztahy a hlavně schopnost manažerů relevantně je zvládnout.

Kvalitní manažer je schopný optimálně využít zdroje, měnit a koncentrovat je tak, aby pro podnik získal maximum. Dynamický rozvoj dnešní doby má podstatný vliv na schopnosti těchto manažerů. Manažer 21.století musí být schopen flexibilně a kreativně reagovat vlastně na cokoliv. Musí mít znalosti a schopnosti nejen v technologických procesech a vedení podniku, ale také ve schopnosti vést a řídit mezinárodní obchod a hlavně mezinárodní jednání.

Různé kultury vedou obchody podle různých zásad. Je potřeba si je uvědomit a být na ně připraven. Svět se zmenšuje tím jak postupuje globalizace. Kdysi vzdálená místa se dnes stávají blízkými, vzdálené a odlišné kultury nám dnes již nejsou neznámé. Mnoho jsme se o nich dozvěděli a proto se na mezinárodní setkání můžeme dobře připravit.

Management velkých firem se stává multikulturní a práce s lidmi z cizích zemí je pro nás stala denní záležitostí. Obzvláště pak proto, že Česká republika je pro investory stále lákavou destinací.

I české firmy stále častěji expandují do zahraničí, což sebou nese další setkávání s cizími kulturami. Je proto třeba opravdu dobře porozumět svým partnerům a dívat se na základní hodnoty stejnými očima. Naučit se, že to co je pro nás zdánlivě přijatelné, může být pro jiné kultury zásadně neakceptovatelné a naučit se vzájemné interakci. Přes postupující globalizaci, kdy se odlišnosti mezi různými kulturami vytrácejí, mnohé z nich však stále přetrvávají a mohou se zdát i pevnějšími a silnějšími, než bychom si chtěli připustit. Jde o to, že při vstupu na mezinárodní trhy nebo při práci v mezinárodních týmech v zahraničí je třeba si hned na začátku uvědomit, že stále

existují značné rozdíly v myšlení, jednání a komunikaci a v neposlední řadě i v chování lidí pocházejících z odlišného kulturního prostředí a že je nezbytné tyto odlišnosti respektovat a přizpůsobit se jim.

Například některé způsoby reklamy obvyklé v USA – uvedu zde jeden příklad za všechny – „tisíce děkovných dopisů“ se ve většině Evropy mívají účinkem, některé mohou být v jiných zemích pocíťovány až jako urážlivé. Universitní tituly působí dobře na navštívenkách např. v Německu, Rakousku i v České republice, daleko menší váhu ale mají v USA. Obchodní jednání na které jsme si vyhradili tři dny, může v Japonsku a nebo Číně trvat i několik týdnů. „Ano“ neznamená vždy a všude souhlas.

Každý si neseme v genech vliv staletí až tisíciletí historie, tradic, náboženství, geografických i klimatických poměrů a mateřského jazyka. Nejschůdnější cestou jak si porozumět, je poučit se z našich rozdílných postojů, přesvědčení, zvyklostí a předsudků a využít svých znalostí ke svému i vzájemnému prospěchu. Základním předpokladem úspěchu je přitom tolerance odlišných kultur, která je projevem interkulturní kompetence manažera. Tolerance však není automatickým souhlasem s odlišnou kulturou, ale je prostředkem jak tuto jinou kulturu pochopit a přijmout. Častým důvodem neúspěchu některých manažerů v zahraničí bývá jejich nízký práh empatie vůči jiné kultuře. Ne vždy si rozumíme, a to i v případech kdy mluvíme stejným jazykem, podobně se oblékáme a používáme stejnou techniku. Je proto naivní předpokládat, že si budeme vždy rozumět v případech, kdy nepoužijeme stejný jazyk a budeme používat rozdílnou techniku. V dnešní době jsou rozdíly mezi kulturami tak malé ale zároveň i tak velké, že ten kdo jim porozumí, dokáže je vnímat a s citem rozlišovat, bude vždy o krok napřed před ostatními.

2. Kultura

Kultura znamená především specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Zásady, pravidla a sociální normy ovlivňující a upravující jejich vzájemné soužití v určitém společenství. (1)

Kultura je dále tvořena mnoha kulturními vrstvami. Mezi tyto vrstvy řadíme například kulturu národní a kulturu podnikovou.

2.1 Národní kultura

Národní kultura je definována jako kultura, kterou v průběhu historie vyvinulo velké množství lidí, kteří se jako příslušníci určitého národa narodili nebo se tak cítí a definují si ji jako závaznou a bytí určující. Národní kultura ztělesňuje něco jako kolektivní vědomí obyvatel přesněji tradované hodnoty, normy a pravidla chování (zvyky, zákony, obyčeje), eticko – morální systémy a od toho odvozené obrazy světa a člověka. Národní kultura se neustále vyvíjí. (6)

Rysy národních kultur můžeme srovnávat podle několika kritérií, které lze přehledným způsobem prezentovat v následujících tabulkách:

Osobnost	
Individuální	Skupinové
Znaky <ul style="list-style-type: none">- nezávislost- samostatnost- sebevědomí- schopnost říct svůj názor	Znaky <ul style="list-style-type: none">- skromnost- pokora- spolupráce
Hodnoty <ul style="list-style-type: none">- úspěch- svoboda- rozvoj osobnosti	Hodnoty <ul style="list-style-type: none">- úspěch- týmový duch
Příklady <ul style="list-style-type: none">- USA- Francie- Austrálie- Kanada	Příklady <ul style="list-style-type: none">- Japonsko- Hongkong- Tchaj – wan- Argentina

Tabulka č.1: Charakteristika individuálních a skupinových znaků a hodnot

Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede

Z tabulky č.1 charakteristika individuálních a skupinových znaků a hodnot lze vyčíst, že osobnosti dělíme na individuální a skupinové. Můžeme jim přiřadit různé znaky a hodnoty.

Interpersonální vzdálenost			
kontaktní	nekontaktní	dotekové	bezdotykové
Blízký východ	Česká republika	Latinská Amerika	Švédsko, Japonsko

Tabulka č.2: Charakteristika interpersonálních vzdáleností

Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstedeho

Z tabulky č.2 charakteristika interpersonálních vzdáleností lze vyčíst, že interpersonální vzdálenosti dělíme do 4 kategorií. Kontaktní, nekontaktní, dotekové a bezdotykové.

Verbální a non-verbální komunikace	
přímo k věci, stručně, jasně	kolem & kolem; květnatý styl
USA, Kanada, Holandsko	Asie, arabský islám, Česká republika

Tabulka č.3: Charakteristika verbální a non-verbální komunikace

Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstedeho

Z tabulky č.3 charakteristika verbální a non-verbální komunikace lze vyčíst, že v komunikaci existují kultury, pro které je charakteristické jít přímo k věci a komunikovat stručně a jasně. Naopak existují také kultury, které užívají květnatý styl komunikace a rády se zdlouhavě dostávají k jádru věci.

Vnímání času	
Dochvilnost	Německo, Švýcarsko, Skandinávie, USA – 0 min Rakousko – 5 min Belgie – 15 min Francie – 20-30 min Brazílie, Španělsko – řádově hodiny
seznamování se a důvěra	rychlá: USA, Nizozemí spíše rychlá: zbytek Evropy, Francie (2hod. oběd) pomalá: latinská Amerika, Asie, Afrika
Jednání	rychlé: USA pomalé: Japonsko

Tabulka č.4: Charakteristika vnímání času

Zdroj: vlastní zpracování dle Hofstedeho

Z tabulky č.4 charakteristika vnímání času lze vyčíst, že dochvilnost nemusí v každé kultuře znamenat přijít na čas, ale může také znamenat dorazit později.

Získat si důvěru lidé z určité kultury nemusí být vždy snadné a může to trvat i delší časové období a jednání může probíhat někde rychleji než jinde.

Významným badatelem v této oblasti byl nizozemský vědec Geert Hofstede, který se zabýval aspekty národní kultury, které jsou měřitelné vzhledem ke vztahu k jiným kulturám, viz kapitola 2.1.1 Dimenze kultury dle Geerta Hofstedeho.

Dalšími vědci, kteří se zabývali kulturními dimenzemi byli Edward. T. Hall, který identifikoval základní dimenze prostoru, času a komunikace. Dle jeho názoru je každá kultura nucena vyvíjet se podle těchto základních dimenzí a jejich standardů.

Fons Trompennars, manažer s mezinárodními zkušenostmi, vyšel z modelů Geerta Hofsteda a Edwarda T. Halla a vytvořil vlastní model kulturních dimenzí. Dle něj existují kulturní rozdíly ve třech oblastech lidského života, a to v postoji lidí k času, přírodě a v postoji k ostatním lidem.

Podle Jacquese Demorgona může člověk jednat pouze buď maximálně rychle, nebo s maximálním množstvím informací; obojí najednou nejde. Tímto způsobem je skutečně možné mezi oběma protipóly vyobrazit všechny teoreticky myslitelné způsoby jednání. Způsob jednání by tedy byl první kulturní dimenzí. Jacques Demorgon definoval tímto způsobem velké množství kulturních dimenzí. (6)

2.1.1 Dimenze kultury dle Geerta Hofstedeho

Hofstedeho studii kultury rozdělujeme do čtyř dimenzí a to vzdálenost k moci, kolektivismus versus individualismus, femininita versus maskulinita a vyhýbání se nejistotě. Později k ní přibyla ještě pátá dimenze a to dlouhodobá kontra krátkodobá orientace v životě. Tyto kulturní dimenze vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi a upozorňují na ty, které v podstatě nejenže vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí, ale ovlivňují zejména oblast práce a managementu. (5)

Každá dimenze je měřitelná tzv. indexem, který je v rozmezí od 0-120. Kdy nula je nejmenší a 120 nejvyšší hodnota, hodnoty 100-120 jsou hodnoty extrémními. Při srovnání se vychází z předpokladu, že průměrná hodnota indexu je 50. Indexy jsou bipolární (například 120 v indexu individuality je rovno 0 v indexu kolektivismu).

Průzkum byl proveden mezi zaměstnanci firmy IBM. Kromě národnosti a národních hodnot mají tito zaměstnanci shodné charakteristické rysy. Průzkum byl proveden ve více než 50-ti zemích.

2.1.1.1 Vzdálenost k moci

Spočívá v míře tolerance nerovného rozdělení moci, která se projevuje mocenskou distancí v hierarchii řízení. Ve své podstatě jde o to, že méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že moc je rozdělována nerovně. Podřízení, kteří očekávají, že se s nimi jejich nadřízení budou radit tím pádem očekávají malou vzdálenost mezi „mocnými a podřízenými“. Oproti tomu podřízení, kteří očekávají, že se jim řekne přesně co mají dělat neočekávají takové sepětí mezi „mocnými a podřízenými“, tzn. že jde spíše o velkou vzdálenost k moci.

Celosvětový průměr hodnoty indexu vzdálenosti k moci je přibližně 55. To značí, že v celosvětovém průměru je moc rozdělována poměrně rovnoměrně a podřízení očekávají kompromis mezi tím, kdy jim management nařídí co mají dělat a mezi tím, kdy se s nimi bude o daném problému radit. Mají však k managementu potřebný respekt.

2.1.1.2 Individualismus versus kolektivismus

Individualismus se dá očekávat ve společnostech, kde jsou svazky mezi jednotlivými pracovníky volné. Předpokladem je, že každý řeší svou problematiku a jeho zájem je jen jeho nejbližší okolí. Oproti tomu kolektivismus je k vidění ve společnostech, ve kterých jsou lidé zaměstnávání plánovaně po celou kariéru. Jednotliví členové skupiny jsou spolu v každodenním a dlouhodobém kontaktu a tyto skupiny jsou soudržné a jejich soudržnost je předpokladem jejich zachování.

V indexu individualismu dosahují nejvyšších hodnot indexu relativně bohaté země jako třeba USA nebo Kanada. V indexu kolektivismu naopak dosahují nejlepších výsledků země jako Čína nebo Japonsko.

Zajímavostí je, že v individualistických kulturách slouží diplom, jakožto osvědčení o stupni vzdělání, ke zvýšení sebeúcty jedince, kdežto v kolektivistických kulturách je spíše uznáním jedince ze strany společnosti.

V individualistických kulturách se také zájmy společnosti formují jako kompromisy mezi zájmy jedince a společnosti, zatímco v kolektivistických kulturách se počítá s tím, že zaměstnanec bude jednat v zájmu společnosti, bez ohledu na zájmy vlastní.

Celosvětový průměr hodnoty indexu individualismu je přibližně 43. To značí, že celosvětově se ve společnosti více objevují kolektivistické kultury.

2.1.1.3 Maskulinita versus femininita

Jde o rozdíl v kulturách, které se vyznačují hodnotami, blíží mužským nebo ženským charakteristickým rysům. V kulturách, které se více vyznačují hodnotami mužů jako asertivita, výkon, úspěch a soutěživost a ve kterých jsou sociální role jasně odlišeny hovoříme o maskulinitě. Naproti tomu v kulturách, které se vyznačují více hodnotami žen jako kvalita života, udržování dobrých osobních vztahů, péči o slabší a solidárnost a ve kterých se sociální role spíše překrývají hovoříme o femininitě.

Firmy fungující v maskulinních kulturách jsou většinou zaměřeny na výkon, ženy v nich pracující spíše uznávají hodnoty mužské a ve firmách, které fungují v femininních kulturách se firmy stávají více sociálními. Jako příklad maskulinní kultury můžeme uvést USA a za příklad femininní kultury Nizozemí.

Za zmínku také stojí, že Hofstede se dívá na pojmy maskulinní a femininní jako na role určené kulturou a ne jako na biologické postavení muž versus žena. Celosvětový průměr hodnoty indexu maskulinity je přibližně 50. to značí, že celosvětově je vyrovnaný poměr mezi maskulinními a femininními kulturami.

2.1.1.4 Vyhýbání se nejistotě

Vyhýbání se nejistotě lze chápat jako předem očekávané či spíše předem neočekávané situace. Kultury, které se vyznačují větším vyhýbáním se nejistotě jsou charakteristické tím, že v neočekávaných situacích, kde nejsou dána jasná pravidla jsou nervózní a oproti tomu v kulturách vyznačujících se nižší mírou vyhýbání se nejistotě jsou lidé v těchto situacích lehkovážní či přehnaně suverénní. Jinak řečeno, společnosti v kulturách s vyšší mírou vyhýbání se nejistotě jsou méně flexibilní, nejsou ochotni riskovat a drží se více při zemi, jako příklad můžeme uvést Japonsko a naproti tomu USA nebo Kanada, jako zástupci zemí, s větší mírou k nejistotě jsou více flexibilní, rádi riskují a jsou zvědaví co nového jim zítřky přinesou.

Celosvětový průměr hodnoty indexu vyhýbání se nejistotě je přibližně 64. To značí, že celosvětově se lidé raději setkávají s očekávaným a v situacích, které jsou neočekávané a nestandardní se necítí dobře.

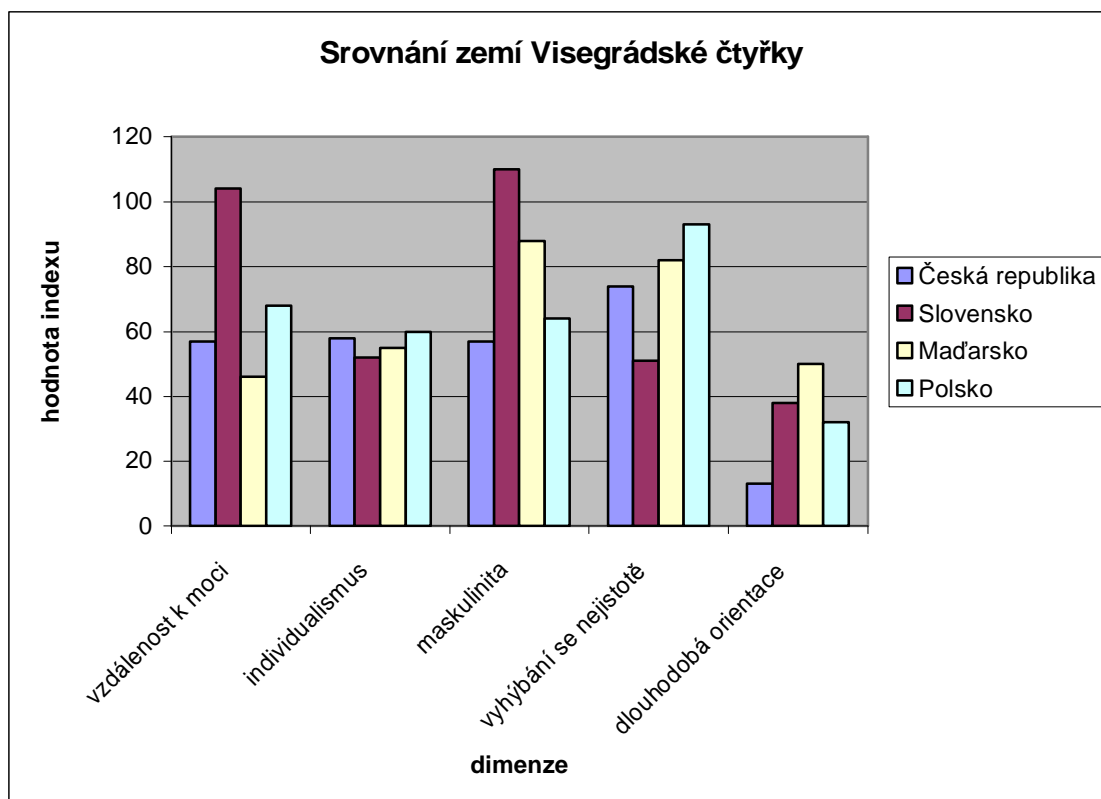
2.1.1.5 Dlouhá versus krátká orientace v životě

Kultury vyznačující se dlouhodobou orientací uznávají hodnoty jako šetrnost, pocit studu či vytrvalost a kultury, které se vyznačují krátkodobější orientací uznávají hodnoty jako je úcta k tradici, plnění sociálních závazků a ochrana jedince. Jako příklad kultury s dlouhodobou orientací můžeme uvést Čínu a jako opak Nigérii nebo Ghanu. Celosvětový průměr hodnoty indexu dlouhodobé orientace je přibližně 45. To značí, že celosvětově se o něco více uznávají hodnoty charakteristické pro krátkodobou orientaci v životě.

Výše uvedené dimenze kultury použijeme pro srovnání zemí Visegrádské čtyřky, Spojených států amerických a Kanady a na závěr pro srovnání České republiky a Spojených států amerických.

2.1.1.6 Srovnání zemí Visegrádské čtyřky dle Hofstedeho

Visegrádská čtyřka je seskupení zemí střední Evropy. Do této skupiny patří Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko. Jde o geograficky a politikou si blízké země s velmi podobným historickým vývojem. Hodnoty indexu dle Hofstedeho jsou zachyceny v následujícím grafu:



Graf č.1: Srovnání dimenzí národní kultury zemí Visegrádské čtyřky dle Hofstedeho (13,14)

Z hodnot grafu č.1 lze vyčíst že, Češi mají vyrovnaný poměr mezi mocenským řízením a zásahem zaměstnance do chodu společnosti. Je však také patrné, že se raději setkávají se situacemi, které znají a neradi se pouští do nových projektů, stejně jako Maďaři a Poláci. Maskulinita se projevuje ve stejné míře jako femininita. Vymezení sociálních rolí tedy není jednoznačně dáno. Rovnováha mezi prací kolektivu a individuálními výkony je ve všech zemích stejná.

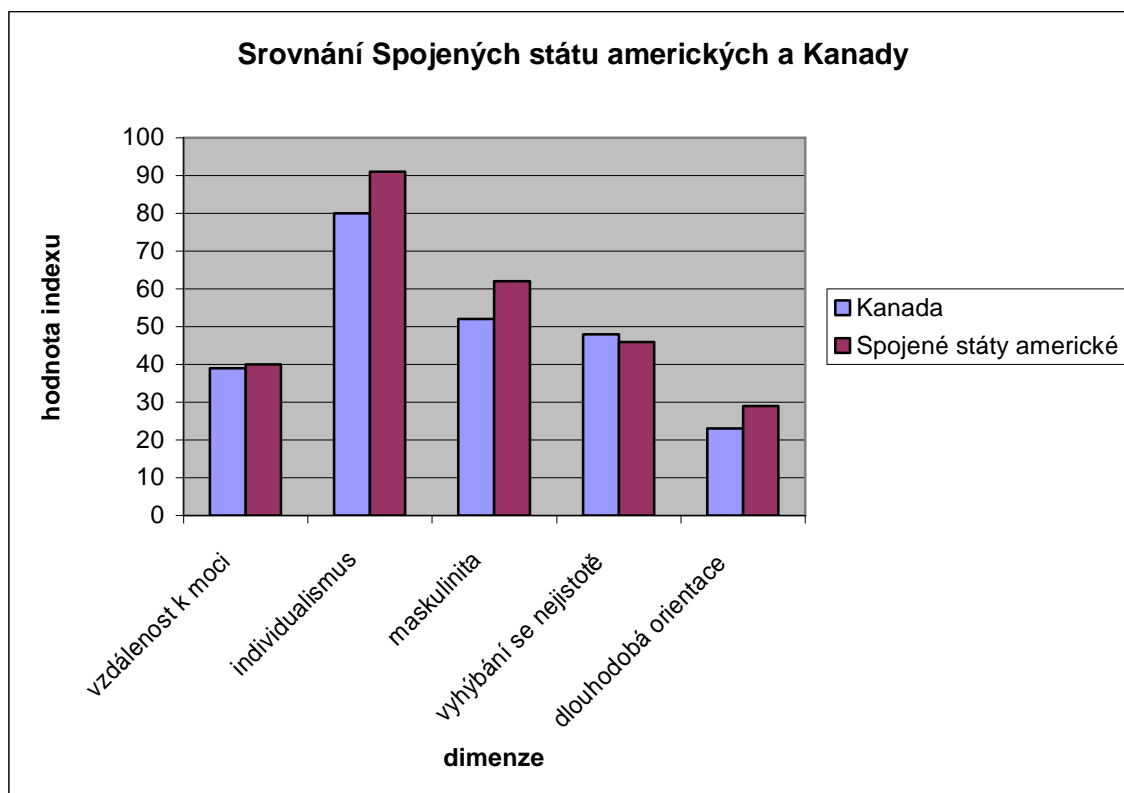
Na Slovensku se ve firmách spíše projevuje mocenské řízení a zásah zaměstnanců do řízení společnosti je minimální. Firmy se zaměřují na výkon a dosahují ho kolektivním pojetím, individualisté v nich tolik nevynikají. Slováci také více riskují a nemají takový strach z nových a nestandardních věcí.

Maďaři se stejně jako Slováci také více zaměřují na výkon. V Polsku také dominují v kultuře mužské charakteristické rysy, ale ovlivněny i těmi ženskými.

Obecně se až na graf individualismu země odlišují ve svých kulturních hodnotách, ne o mnoho, ale přece jen ano. Je vidět, že i když jsou geograficky a politicky blízkými sousedy, kulturní odlišnosti v nich existují.

2.1.1.7 Srovnání Spojených států amerických a Kanady dle Hofstedeho

Druhým srovnáním je srovnání Spojených států amerických a Kanady. Opět se jedná o geograficky velmi blízké sousedy. Jde také o státy s velkými skupinami přistěhovalců a národnostních menšin. Hodnoty indexu dle Hofstedeho jsou zachyceny v následujícím grafu:

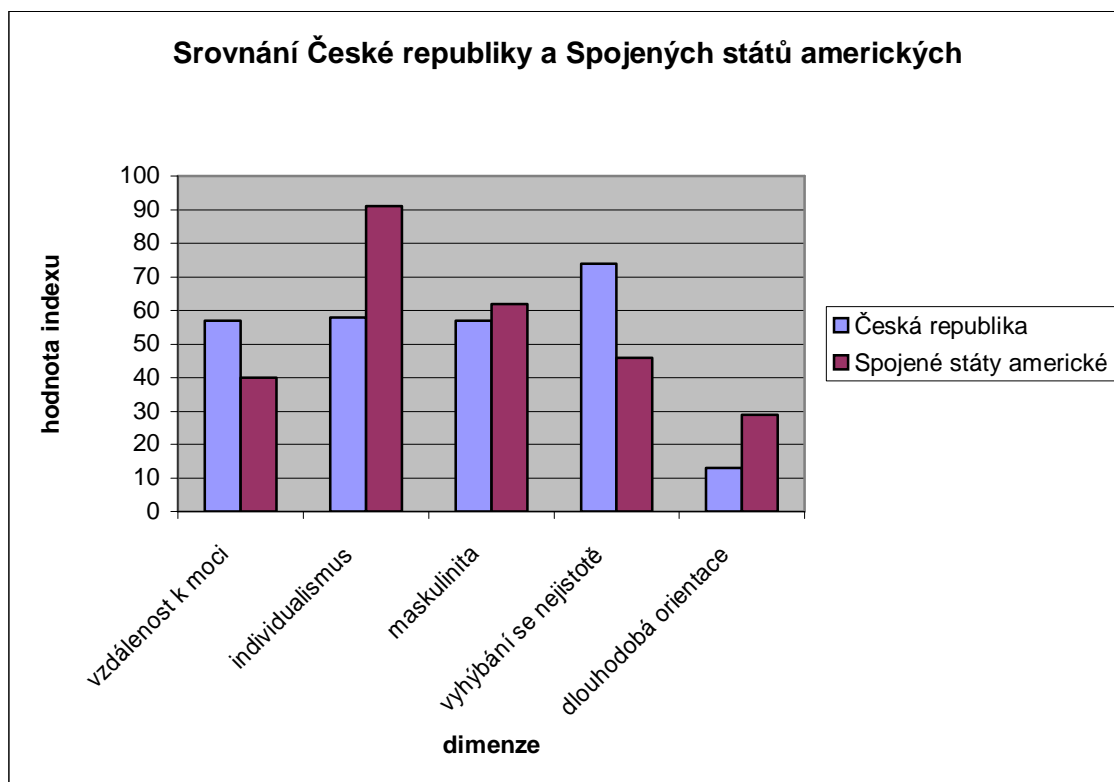


Graf č.2: Srovnání dimenzí národní kultury Spojených států amerických a Kanady dle Hofstedeho (13,14)

Z hodnot grafu č.2 lze vyčíst, že země si jsou svými kulturními dimenzemi velice blízké. Jak jsem již zmínil, jde o státy s velkými skupinami přistěhovalců a národnostních menšin, které tvoří celkový ráz kultury a také jde o státy s podobnou novodobou historií. Rozdíly v maskulinitě a individualismu jsou dány tím, že Američané vždy prosazovali tradiční model úspěšné a silné osobnosti a vedení k individualismu jsou od útlého dětství.

2.1.1.8 Srovnání ČR a Spojených států amerických dle Hofstedeho

Poslední srovnání, je srovnání České republiky a Spojených států amerických, dvou zemí, které prošly zcela odlišným historickým vývojem. Vědomí a kultura těchto států se utvářela za velice rozdílných podmínek. Z následujícího grafu vyplývají rozdíly patrné na první pohled:



Graf č.3: Srovnání dimenzí národní kultury České republiky a Spojených států amerických dle Hofstedeho (14)

Z hodnot grafu č.3 lze vyčíst, že vzdálenost k moci je v České republice vyšší než ve Spojených státech amerických. V ČR se více počítá s pomocí od nadřízených a možností vzájemné kooperace i napříč mocenským postavením. V USA je vzdálenost k moci naopak nižší. Pracovníci na nejnižších pozicích počítají se stereotypní prací, která jim bude přidělena a oni ji budou bez otázek vykonávat. Manažeri jsou schopni také část svých pravomocí na své podřízené delegovat a tím jim určí striktně co mohou a nemohou.

Individualismus Spojených států je vůbec nejvyšší ze všech států, které Hofstede podrobil výzkumu. Je to dáno tím, že Američané jsou od malička vedeni k sebevědomému vystupování a svou úspěšnost berou jako samozřejmost. Česká kultura, která si prošla těžkými historickými etapami je i přesto oproti světovému průměru individualistickou kulturou, ale samozřejmě, že je zde rovnováha mezi individualistickým a kolektivním pojetím.

Maskulinita v obou zemích převládá nad feminitou. Mužský faktor je ve společnosti uznávanější a vychází to hlavně z tradic, kdy muž je živitel rodiny. V oblastech, sociálně důležitých byli vždy na nejvyšších postech muži.

Vyhýbání se nejistotě je další velmi rozdílnou dimenzí. Česká kultura a český zvyk velí moc neriskovat raději mít své jisté. Američané rádi riskují a zkoušejí nové věci, pramení to také z jejich sebevědomí a individualismu. „Necht' vyhraje ten lepší, ať to stojí co to stojí“, by se dalo s nadsázkou říci.

Poslední dimenze, dlouhodobá orientace, je u obou kultur spíše krátkodobější, podle Hofsteda. Oba typy kultur jsou společnosti, které mají méně pravidel a nepokouší se ovládat všechna rozhodnutí. Také mají vyšší úroveň tolerance k různorodosti myšlenek, názorů a smýšlení.

2.2 Podniková kultura¹

Podniková kultura je nedílnou součástí každé společnosti a každá společnost má kulturu jedinečnou. Tato kultura se promítá i do podniků a každodenního běhu těchto podniků. Tím se stává každý podnik jedinečným a každá podniková kultura přináší do té národní něco nového a svým způsobem ji vyvíjí a posouvá krůček po krůčku k lepší budoucnosti.

Podnikovou kulturu lze definovat následovně:

„Firemní kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nich se naučila zvládat problémy venkovní adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčili, že jsou chápány jako všeobecně platné. Nový členové organizace je mají, pokud je to možné zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“(10, str.3)

„Pod pojmem firemní kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevování se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, pravidlech a materiálním vybavení.“(11, str. 239)

„Splnění úkolů, povinností a pořádek je možné ve firmě zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketu firemní kultury.“(7, str. 70)

„Firemní kulturu je možné chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“(13)

„Firemní kulturu tvoří artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“(5, str. 44)

¹ Podnikovou kulturu může definovat také jako organizační nebo firemní kulturu. V soukromé sféře se užívá pojem podniková a firemní kultura, protože vzniká v podnicích a firmách. Ve státní sféře se užívá pojmu organizační kultura, protože vzniká v organizacích a organizačních jednotkách.

Z výše uvedených citací lze vyvodit, že podniková kultura je spojení systému hodnot, uvažování, podnikových rituálů a společně udržovaných zvyků. Tyto zvyky hodnoty dodržuje určitá skupina lidí působící ve stejné firmě.

2.3 České a americké kulturní standardy²

Kulturní standardy se dají všeobecně definovat jako způsoby vnímání, myšlení, hodnocení a jednání, které většina příslušníků jedné určité kultury považuje za obvyklé a normální a také společensky závazné. Vlastní chování se pak těmito standardy řídí a reguluje. Chování, pohybující se zahradnicemi těchto všeobecně platných standardů se odmítá a postihuje. (6)

Kulturní standardy Čechů a Američanů jsou velmi rozdílné, protože procházely zcela jiným historickým vývojem.

2.3.1 České kulturní standardy

Na základě výzkumu provedeném I. Novým a S. Schroll-Machl (5) je možné definovat následující české kulturní standardy.

Vliv historie na české kulturní standardy

Češi byli vždy malým národem a součástí větších státních celků, kde vládli jiní. K přežití byla bezpodmínečně nutná soudržnost lidí, zjištění důvěryhodnosti lidí. Češi bojovali dlouho o svou svébytnost, což vedlo k odcizení od vládních struktur (negativní postoj k strukturám). Struktury se považovaly za pozitivní pouze tehdy, pokud je bylo možno využít k osobním cílům, kariéře. V ostatních případech byla snaha je obejít (láska k improvizaci). Nutnost přizpůsobit se na jedné straně a sledovat vlastní cíle (simultánnost). V podmínkách totalitních režimů jsou nezbytné komunikační vzory

² kapitola je zpracována dle NOVÝ – SCHROLL-MACHL, 2005, str. 189 – 199, 262 - 272

používající nepřímosti a implicitnosti (silný komunikační kontext). Pasivní odpor při velkém tlaku vládnoucí garnitury (vyhýbání se konfliktům).

Velký vliv na české kulturní standardy mělo také období socialismu. Češi se se socialismem vnitřně nikdy neztotožnili. Většina jako by spolupracovala, ale sledovala především své vlastní cíle. (negativní postoj k institucím, kontrola orientovaná na lidi). V socialistických podmínkách se muselo často improvizovat. (láska k improvizaci). Iniciativa přesahující hranice zadaného úkolu mohla skrývat nebezpečí. Podporována byla proto „externí kontrola“ (kontrola orientovaná na lidi). V neformálních strukturách se odehrával soukromý osobní život (difuznost). Společenský život se odehrával ve skupinách a vyžadoval tak soudržnost lidí a intenzivní vztahy (orientace na lidi). Nedbalé zacházení s časem bylo způsobeno výpadky dodávek materiálu a neexistencí individuální motivace k výkonu (simultánnost). Lidé si vypracovali opatrný interakční styl (silný komunikační kontext). Režim šířil strach z negativních důsledků nežádoucího chování, což je dodnes příčinou zdrženlivosti (kolísavá sebejistota, vyhýbání se konfliktům).

České standardy – vysvětlení pojmů:

Orientace na vztahy

Češi dávají při vzájemné interakci a komunikaci přednost vztahovému aspektu před aspektem věcným. Jednající osoby vnímají vztahy mezi sebou silněji než věcný obsah jednání. Věcnou rovinu proto zařazují většinou až na druhé místo.

Negativní hodnocení struktur/láska k improvizaci

Češi jsou vůči strukturám skeptičtí, rádi improvizují. Pozitivně hodnotí flexibilitu, vynalézavost a přizpůsobivost. Normy, předpisy, zákony jsou často a priori považovány za nesmyslné a hloupé. Za inteligentní se považuje umění je obcházet.

Simultánnost

Češi často dělají několik věcí paralelně a mění pořadí priorit mezi jednáními podle subjektivní aktuální důležitosti s důvěrou ve své improvizací schopnost.

Kontrola orientovaná na lidi

Češi mají tendenci se proti všeobecným pravidlům prohřešit, aby dodrželi osobní závazky a udrželi vzájemné vztahy. Člověk respektuje pravidla obvykle pouze tehdy, když je nelze obejít, připadají mu subjektivně rozumná, nebo když mu přinášejí určité výhody.

Silný komunikační kontext

Pro Čechy je charakteristická komunikace s vysokým kontextem. Komunikace obsahuje množství nepřímých informací, je implicitnější, pracuje i s nonverbálními signály, které musí být dodatečně interpretovány, nebo vyvozeny z kontextu a jsou důležité pro pochopení celkového významu.

Vyhýbání se konfliktům

Češi dávají přednost se konfliktu vyhnout, před možností do konfliktu se dostat, což velkou měrou vyplývá z jejich historických zkušeností jak bylo uvedeno dříve.

Kolísavá sebejistota

Češi oscilují mezi sebepodceňováním nebo sebepřeceňováním.

2.3.2 Americké kulturní standardy

Americkými kulturními standardy se zabývalo velké množství autorů. Tyto standardy by se daly shrnout do následujícího přehledu.

Vliv historie na Americké kulturní standardy

USA jsou zemí přistěhovalců. Mnoho lidí emigrovalo, protože toužilo po lepším životě a také po náboženské svobodě. Emigraci bylo možno chápat jako odtržení se vlastní minulosti a původu, což lze považovat za vzepření se autoritám a útlaku (rovnost, individualismus).

Všichni měli pro příjezdu do Nového světa stejné startovní podmínky. Společenské rozdíly pozbyly platnost. Po příchodu do nového prostředí se pro přežití vyžadovalo rychlé rozhodování (orientace na jednání). Všichni se učili cestou pokusů a omylů (easy going). Kolonisté byli prvními lidmi typu – self made man. Všichni chtěli zvýšit svůj životní standard. Práce se proto stala velmi atraktivní (orientace na výkon). Neomezené přírodní zdroje motivovaly soutěživost lidí (orientace na výkon). Každá rodina žila zvlášť, odkázaná často jen sama na sebe (individualismus). Američané se dodnes vyznačují velkou mobilitou (což je např. Čechům cizí) a zažila tak jaké to je sžívat se s cizím prostředím (minimalizace interpersonální distance; potřeba sociálního uznání). Většina přistěhovalců si USA vybrala dobrovolně. Americká ústava vytvořila politický rámec v němž Američané vidí realizaci základních společenských ideálů (patriotismus).

Amerika měla po celou svou historii výhradně demokratickou vládu, nikdy totalitářskou. Proto jsou Američané také velkými patrioty.

Protestantské směry

Protestantské náboženské směry zdůrazňují vlastní zodpovědnost před Bohem. Člověk vede život podle křesťanských zásad na základě vlastního svědomí a bez zprostředkování svátosti církevní institucí. Tento život proklamovalo puritánství ovlivněné kalvinismem. Z hlediska víry byla glorifikována práce, samozřejmostí bylo nezahálet a žít aktivní život (orientace na jednání, orientace na výkon). A předpoklad, že tvrdá práce přináší úspěch, učinil z ideálu rovnosti šancí fundamentální princip celé společnosti (rovnost).

Kulturní standardy USA – vysvětlení pojmů:

Rovnost

Američané jsou přesvědčení, že rovnost šancí a tvrdá práce přináší úspěch.

Orientace na jednání

Američané jsou velmi aktivní lidé. Při veškerém konání jsou rozhodující výsledky, produktivita, efektivita. Důležitější je, co člověk dělá, než kým je. U výrobků

převládá „orientace na trh“ nad „orientací na technickou stránku“. Ebeny. Nedostatky lze flexibilně opravit/upravit pokud je zaručen servis. Aktivita nejsou naplánovány do nejmenšího detailu, pokud to není bezpodmínečně nutné. Podstatný je optimismus a zaměření do budoucnosti a pozitivní přístup.

Orientace na výkon

Soutěživost a usilování o výkonnost a výkon jsou předpokladem úspěch jak v pracovní tak soukromé sféře. Vítěze ostatní obdivují a nezávidí jim. Umění přijmout prohru je dobrou devizou do budoucnosti. Americký manažer své podřízení motivuje – tzv. „feedback“ – tím, že je neustále chválí a podtrhuje úspěch, kterého dosáhli a chválí je i za plnění „běžných“ úkolů. Dlouhodobé zásluhy neexistují a výkonnost se stále musí znovu dokazovat.

Individualismus

Američané kladou velký důraz na vlastní zodpovědnost, vlastní iniciativu a samostatnost. Individualismus se projevuje i častějším střídáním zaměstnání. Dodržuje se i princip nevměšování se do záležitostí druhých, což ale neznamená, že by Američané nepomáhali ostatním.

Potřeba sociálního uznání

Velký význam má pro Američany zpětná sociální vazba. V obchodním životě se preferuje přátelský, zdvořilý a na druhého zaměřený postup. Při odřeknutí nebo odmítnutí nějaké nabídky by se měl uplatňovat nepřímý, ohleduplný komunikační styl. Na odmítnutí reagují Američané velmi citlivě. Je proto třeba zvolit správná slova. Prohodit pár slov „small-talk“, protože to přispívá k vytvoření příjemné atmosféry. Američané se snaží vyhýbat konfliktům a americká zdvořilost zahrnuje šíření dobré a přátelské nálady a přátelské a pozorné chování vůči okolí.

Minimalizace interpersonální distance

Pozitivně hodnotí Američané otevřenost, družnost, týmového ducha, ochotu pomáhat a pohostinnost, ale intimní stránky lidské osobnosti jsou uzavřené.

Kamarádství se tak jako v Evropě uzavírají snadno. Ale praví přátelé se získávají velmi dlouho.

Důležitým tématem jsou pravidla chování mezi osobami opačného pohlaví v americkém pracovním životě. Mezi osobami opačného pohlaví nelze porušovat tato pravidla:

- Ø žádný fyzický kontakt a doteky,
- Ø žádné poznámky o oblečení a vzhledu a
- Ø nepočítat s tím, že by se Američanky smály výroků namířeným proti ženám.

3. Management v kontextu sjednocování trhů

Management je skupina lidí, kterou tvoří manažeři. Manažeři působí na vysoké, střední nebo nižší úrovni. Obecně ale platí, že manažer je člověk, kterému byla svěřena důvěra výkonné moci v podniku. Manažeři rozhodují o dělení práce. Jsou řídicí jednotkou společnosti.

Nejnižší postavení manažeři obvykle „řídí“ pracovníky a jsou jejich nadřízenými, další stupeň tvoří manažeři na střední úrovni, kteří zodpovídají za správnou práci manažerů na nižší úrovni a na vrcholu pomyslné pyramidy jsou manažeři nejvyšší úrovně. Ti mají největší pravomoc a zodpovídají za správný chod celé firmy. Také určují jakým směrem se bude ubírat budoucnost firmy a kam bude její další podnikatelský plán směřovat. Jinak by se dalo říci, že manažeři nižší úrovně managementu musí mít hlavně technické dovednosti, manažeři středního managementu se vyznačují lidskými dovednostmi a manažeři vrcholové mají rozhodovací a koncepční schopnosti. V každé zemi se setkáme s jinými pravomocemi a s jiným typem sestupňování těchto pravomocí a nároků na manažery a tím se budeme dále zabývat. Nejdříve se ale podíváme na historii managementu. Dá se předpokládat, že nejuspěšnější manažeři se poučili z chyb svých předchůdců a těchto chyb se vyvarovali a v budoucnu také vyvarují. Proto je důležité znát historii a vývoj managementu a čerpat z ní.

3.1 Vývoj managementu

Pojem management vznikl z anglického slova „to manage“, které je možno přeložit jako vést, řídit, mít vedoucí funkci, spravovat atd. (12) Vývoj managementu se dělí na několik etap.

První etapou byla první polovina 20. století, ve které se začínají objevovat prvky řízení a kontroly pracovníků. Této etapě se také říká klasický management. Hlavní oblast kde se tento management vyvíjel byly Spojené státy Americké. Hlavním důvodem proč tomu tak bylo byl prudký růst amerického průmyslu v důsledku obrovského množství surovin a také vysoký počet přistěhovalců. Poptávka po práci byla

tak obrovská, že ani sílící přílivy lidí, kteří Ameriku přijali za svou vlast ji nebyly schopny pokrýt. Většina přistěhovalců byla bez vzdělání a tak byli ochotni pracovat manuálně pod vedením vzdělanějších. Dělník měl za úkol naučit se jednoduchou činnost, kterou poté opakoval a zdokonaloval se v ní. Vzdělanější vymýšleli pracovní postupy a normy podle kterých dělníci pracovali. Důležitým aspektem této doby byla také pracovní kázeň a poslušnost.

Vznikaly první školy managementu, které byly základem vědeckého řízení. Zprvu bylo učení zaměřeno jenom na technickou a výrobní stránku firmy, tzn. jak dosáhnout v co nejkratší době co možná nejlepších výsledků, ale postupem doby a s přibývajícím zkušeností se objevily i ucelenější názory na vedení, které se začaly zabývat i lidským faktorem a jeho rozvojem. V této době vznikly prvky managementu, které přebíral i management moderní. Průkopníky této doby byly Frederick W. Taylor, Henry Ford, Henri Fayol, Max Weber nebo Elton Mayo.

Druhá etapa ve vývoji managementu se řadí do 50. až 70. let 20. století. V této etapě se začal klást důraz na rozvoj lidského potenciálu, expanzi, rozvoj podnikatelských osobností. Začíná převažovat sociologický faktor nad faktorem procesním. V managementu vznikají nové proudy jako např. kvantitativní škola, která se snaží zavést do managementu matematické metody nebo situační škola managementu, která vychází z teorie, že je třeba spojit praxi s teorií. Výsledkem by pak měla být schopnost managementu přizpůsobit se konkrétním podmínkám. Významnými osobnostmi této etapy byli Lee Iacocca, Vilberto Pareto nebo Chester I. Bernard.

Třetí etapa managementu se vyvíjí od konce sedmdesátých let. Je zaměřena zejména na velkou spoluúčast zaměstnanců na chodu a na řízení firmy. Také se vyznačuje snahou o vytváření partnerských vztahů. Využívá se metod spolupodílnictví se na zisku a spoluvlastnictví.

Na tuto etapu bezprostředně navazuje současný management. Trendy současného managementu vycházejí z osvědčených metod a postupů ověřených praxí. Většina moderních přístupů shrnuje poznatky, které vycházejí z předchozích tří etap a nepřináší nic nového. Velkou roli v dnešní době hraje management japonských firem, který se vyznačuje striktním rozdělení pravomocí, váží si zkušeností a je založen na obrovské loajalitě k firmě. Trendy současné ekonomiky jsou orientace na ziskovost,

zvyšování podílů na trhu, snižování nákladů, zvyšování produkce, vysokou kvalitu výrobků a na logistiku.

3.2 Český management

I český management má svoji historii. Nejvýznamnějším zástupcem celé historie našeho managementu byl zřejmě Tomáš Baťa. Po první světové se u nás začaly objevovat snahy o zvýšení intenzity a produktivity práce. Jediným opravdu propracovaným celkem, který u nás v té době vznikl, byly Baťovy závody ve Zlíně. Rozvíjely se samozřejmě i další podniky jako Škodovy závody v Plzni, Laurin a Klement z Mladé Boleslavi nebo Tatra v Kopřivnici, ale Baťa byl v této době opravdovým průkopníkem. Byl prvním podnikatelem, který v naší zemi začal opravdu využívat americké způsoby řízení, hlavně pak návrhy F.W.Taylora nebo Henry Forda.

V dnešní době už se samozřejmě nedá spoléhat na Baťův odkaz, i když je pravdou, že Baťa zůstal a zřejmě ještě dlouhou dobu zůstane velkou ikonou českého managementu. Firmy, které působí na českém trhu už dnes nemají mnoho možností kopírovat strategie. Musí začít vymýšlet nové postupy a nové metody jak proniknout na trhu. Musí vytvářet vlastní cíle a hodnoty, které jim pomohou v boji s konkurencí. Tím důležitým pro náš management je inovace. Snaha o přinesení něčeho nového, co tu ještě nebylo a s čím se dá proniknout, najít tu pověstnou mezeru na trhu.

3.3 Americký management

Historie amerického a světového managementu je silně spjata. První znaky a důležité prvky managementu se vyvíjely právě v USA. Dnešní management USA funguje na principu důvěry. Nejde však o důvěru bezmeznou. Dal by se použít příměr „důvěřuj ale prověřuj“. Američtí manažeři jsou ochotni převést potřebné množství pravomocí na své kolegy a podřízené, avšak za předpokladu, že jejich kolegové budou schopni takové zatížení unést. V opačném případě bývá běžné, že podřízený pak mění zaměstnání. Mnoho amerických managerů v průběhu života změní své zaměstnání, dokud nenajde to právě co mu sedí a kde se může uplatnit. Téměř každý americký

manager má svého asistenta, který plní roli lepší sekretářky, kdybychom to chtěli přirovnat k českému názvosloví.

Americký management se vyznačuje tím, že manažeři jsou schopni změny. Také lze říci, že se řídí heslem „pokud to funguje tak to neměňme, pokud nikoliv je potřeba změna“. A změny dokážou dělat američtí manažeři opravdu razantní. Vzhledem k jejich vysokému sebevědomí se nebojí riskovat a jsou připraveni nést také potřebné následky. Podnikatelská kultura Spojených států je oproti té české značně flexibilnější a inovační prvky v ní najdeme téměř všude. Každý se snaží přijít s něčím novým a neotřelým a možná také proto se Americe říká země neomezených možností, kde má každý šanci uspět.

3.4. Interkulturní management

Současným trendem v řízení nadnárodních společností je interkulturní management. Tento trend vzniká důsledkem volného pohybu pracovních sil, globální migrace a hlavně spojováním menších národních celků do nadnárodních korporací. Právě ze vzniku nadnárodních korporací plynou pro firmy finanční výhody, jako například přesun výroby do zemí s levnější pracovní silou nebo stavba nových výrobních prostor v zemi, která nabízí lepší daňové pobídky. To vše dovoluje celosvětově otevřená ekonomika.

Dle Pichaniče má interkulturní management v globálním prostředí 4 základní funkce, a to: plánování, organizování, vedení a kontrola lidí. Všechny tyto funkce jsou vykonávány v multinárodním, namísto jednoduchém národním prostředí. Mezinárodní management vyžaduje zejména dokonalé porozumění ekonomickým, politickým a kulturním vlivům na práci. To klade vysoké nároky na manažery, působící v mezinárodních korporacích. O to větší, pokud jsou v cizí zemi a jejich podřízení jsou lidé z různých kultur. (8)

Mezinárodní management sebou přináší řadu problémů, které musí být schopni manažeři řešit. Dle Pichaniče (8) probíhá integrace rozdílných kulturních skupin v následujících formách:

- 1) Strukturální integrace – podíl pracovníku různých národností v různých úrovních společnosti
- 2) Neformální integrace – postihuje důležitost vlivu neformálních kontaktů, jako jsou firemní večeře, víkendové sportovní aktivity nebo kulturní večírky na práci
- 3) Překonání kulturní zaujatosti – zahrnuje překonání předsudků k určité kulturní skupině, například s ohledem na minulost, nebo přiřazování charakteristik celým kulturním jako je lenost, mazanost, neschopnost, atd.
- 4) Organizační identifikace – ukazuje míru identifikace k organizaci v níž lidé působí, například firemní loga, oblečení, symboly které lidé používají nebo ne
- 5) Řešení vnitroskupinových konfliktů – konflikty vznikají uvnitř kulturních skupin; ve skupinách působí proti sobě mnoho vlivů, věk, pohlaví, zvyklosti, vyznání, národnost

Interkulturní management je v současné době důležitým faktorem velkých nadnárodních korporací, jeho rozvoj a školení manažerů v této oblasti musí zahrnovat komplexní a ucelený přehled znalostí.

4. Faktory ovlivňující chování managerů v interkulturním prostředí

Interkulturní situace nastává v případě, kdy se setkají dvě osoby z odlišných kultur. Interkulturní situace nastává obvykle pokud jedna kultura, tedy jedna osoba je ochotná akceptovat kulturu druhé a jsou schopni najít nějaký konsenzus ve své komunikaci. V opačném případě vzniká nová situace, které spíše charakterizuje souboj dvou odlišných kultur mezi sebou.



Obrázek č.1: Vznik interkulturní situace
Zdroj: THOMAS, 1993

Jedna z osob, která se interkulturní situace účastní už by předem měla mít určitou míru tolerance vůči té druhé, v nejlepším případě, by měla být míra tolerance u obou stejná. Dvojice, nebo kolektiv potom lépe překoná určitou míru nejasností a rozporuplností v chování těch druhých. V nejlepším případě pak vzniká tendence přijmout něco nového a zajímavého.

Interkulturní je tedy schopnost „vzdát se“ standardů své kultury a pokusit se hledat jiné a zajímavé kulturní standardy. Tím ale nechci říci, že bychom se své kultury měli vzdát! Je důležité mít své vlastní kulturní podvědomí a pak až interkulturní vědění.

4.1 Interkulturní vnímání

Kultura je něco co bylo vytvářeno lidmi každého národa. Interkulturní vnímání je pak míra sympatií, které k jiným národům projevíme.

Každý člověk má své interkulturní jednání jiné a reaguje na interkulturní situace jinak. Můžeme rozlišit čtyři základní typy lidí (6):

- Ø Typ ignorující – Každý kdo nejedná a nemyslí podle jeho zvyklostí je podle něj hloupý neochotný a neschopný. Rozdílům zapříčiněným kulturními rozdíly nepřikládá žádnou váhu
- Ø Typ univerzální – Kulturní rozdíly pro něj téměř neexistují, nepřikládá jim velkou váhu. Řídí se pravidlem, že všechny problémy i ty, které vznikají kulturní odlišností se dají vyřešit, pokud je člověk přátelský, tolerantní a vnímavý.
- Ø Typ výkonový – Je pro něj rozhodující, jestli je člověk schopen stanovit si cíl a jít za ním. Možnost, že kulturní vlivy do určité míry ovlivňují myšlení a jednání si nepřipouští. Člověk který je schopný se prosadit a zná své schopnosti a potenciál, je schopný se prosadit bez ohledu na kulturní odlišnosti.
- Ø Typ potenciálový – Vychází z přesvědčení, že kulturní rozdíly se dají navzájem sladit a mohou být pro obě strany přínosem. Myšlení ovlivněno více kulturami je podle něj myšlení s potenciální hodnotou.

Dále taky můžeme rozlišit tři základní typy podle toho jak zvládáme přijmout cizí kulturu (6):

- Ø Orientace na cíl – Důležité je rozpoznání věcných cílů interkulturního partnera
- Ø Orientace na objasnění – Důležité je rozpoznání podle jakých standardů interkulturní partner jedná
- Ø Orientace na vztah – Důležité je rozpoznání kulturně specifického vnímání myšlení, pocitů a úmyslů interkulturního partnera

Předpokladem interkulturního vnímání je tedy přijetí kultury našeho partnera alespoň z části za pro nás přijatelnou, a schopností ji akceptovat. Potom už nám nebrání nic v tom, abychom se poznávali a byli schopni toho druhého vnímat a správně mu porozumět.

Dobrým příkladem, interkulturní situace a interkulturního vnímání je rozhovor řeckého pracovníka a jeho amerického nadřízeného manažera v jedné americké dceřinné společnosti v Řecku.

Chování	Myšlenky, záměry a pocity
<i>Američan:</i> Jak dlouho vám bude trvat, než dokončíte tu zprávu?	<i>Američan:</i> Žádám ho, aby jednal.
<i>Řek:</i> Nevím. Jak dlouho by mi to mělo trvat?	<i>Řek:</i> Jeho chování nedává žádný smysl. On je šéf: proč mi to neřekne? <i>Američan:</i> Odmítá převzít odpovědnost. <i>Řek:</i> Žádal jsem ho o instrukce.
<i>Američan:</i> To můžete odhadnout nejlépe sám, jak dlouho vám to potrvá.	<i>Američan:</i> Nutím ho, aby převzal odpovědnost za své jednání. <i>Řek:</i> Co to je za nesmysl! Radši mu neodpovím.
<i>Řek:</i> 10 dní.	<i>Američan:</i> Je neschopný správně odhadnout čas; tenhle odhad je naprosto nerealistický.
<i>Američan:</i> Spíš 15. Souhlasíte s tím, že to uděláte za 15 dní?	<i>Američan:</i> Nabízím mu dohodu. <i>Řek:</i> To je moje doporučení: 15 dní.
	Ve skutečnosti je na tu zprávu potřeba 30 pracovních dní. Řek pracoval ve dne v noci, na konci 15.dne ale stále ještě potřeboval další den.
<i>Američan:</i> Kde je ta zpráva?	<i>Američan:</i> Ujišťuji se že naši dohodu dodrží. <i>Řek:</i> Chce mít tu zprávu.
<i>Řek:</i> Zítra bude hotová.	(Oba atribuuji, že ještě není hotová...)
<i>Američan:</i> Ale domluvili jsme se, že má být hotová dnes.	<i>Američan:</i> Musím ho naučit, aby dodržoval dohody. <i>Řek:</i> Ten hlupák, nekompetentní šéf! Nejenom, že mi dal špatné instrukce, ale ani neocení, že jsem práci na 30 dní zvládl za 16.
<i>Řek</i> podá výpověď.	<i>Američan:</i> je překvapený. <i>Řek:</i> Pro takového člověka nemůžu pracovat.

Tabulka č.5: Americký nadřízený a jeho řecký podřízený

Zdroj: NOVÝ – SCHROLL-MACHL, 2005, str. 31

Na tomto příkladu, je patrné že vnímat a mít schopnost jednat interkulturně vyžaduje notnou dávku porozumění. V tomto případě obzvláště, protože se jedná o kultury naprosto odlišné a jejich rozdílnost vnímání je poměrně značná. Pokud každý vidí situaci ze svého úhlu pohledu, na základě svých kulturních a pracovních zkušeností a předpokladů, může dojít k nedorozumění. Důsledky tohoto nedorozumění pak mohou být nežádoucí pro obě strany.

4.2 Interkulturní kompetence

Kompetence se dá vnímat jako způsobilost, jako soubor znalostí, dovedností, zkušeností, postojů, hodnot a vlastností, jinak řečeno soubor určitých předpokladů k vykonávání určité činnosti. Kompetence se vždy vztahuje k nějaké činnosti a proto se projevuje v chování. Předmětem našeho zájmu by tedy mělo být to, co pracovník skutečně dělá, jak se chová a jaký má přístup, ne to, jaké jsou jeho vlastnosti nebo osobnostní rysy. Podle něj je nutné rozlišovat mezi osobností a rolí. Nemělo by nás zajímat, zda je pracovník introvert či extrovert, což jsou rysy, ale mělo by nás zajímat, jak pracovník zvládá svoji roli, kterou v dané pozici zastává. Ve firmě chceme, aby se lidé chovali v souladu se svojí rolí a ke sledování toho, jak v této roli plní očekávání s ní spojené, nám napomáhají kompetence, čili způsobilosti. Kompetence jsou podle něj definovány na základě analýzy činností. (3)

V dnešní době už se těžko skryjeme před postupem globalizace a setkáváním se s cizími kulturami. Interkulturní kompetence je ve své podstatě schopnost styku s lidmi z jiného kulturního prostředí. Tato schopnost je důležitá ve velkém množství pracovních odvětví dnešního světa, ale i v běžném životě mnoha z nás. Je stejně tak důležitá pro účastníky výměnných pobytů, jako je například Erasmus, pro vojáky, kteří se účastní zahraničních misí, pro aspiranty na zaměstnání ve velkých i malých mezinárodních firmách, pro politiky, zkušené businessmany, jako i pro člověka, který se rozhodne jít zkusit své štěstí do zahraničí, nebo člověka, který si najde svou životní lásku jinde, než v zemi kde se narodil.

Kdybych chtěl popsat v několika větách „prototyp“ interkulturní osoby, použil bych asi výsledek srovnávacího výzkumu provedeného u obchodníků, lidí pomáhajících v rozvojových zemích, inženýrů a vojáků:

„Výsledným profilem je jedinec, který je opravdu otevřený ostatním lidem a jejich myšlenkám a má o ně zájem, je schopen získat důvěru ostatních. Citlivě reaguje na pocity a myšlenky jiných, vůči ostatním vyjadřuje respekt a pozitivní hodnocení a nesoudí. Bývá sebevědomý, je schopen převzít iniciativu, je klidný ve frustracích či nejednoznačných situacích a není rigidní. Je také technicky a profesně kompetentní osobou“³

Z tohoto citátu můžeme vyčíst, že to, co je v interkulturní kompetenci nejdůležitější, je schopnost interkulturního jednání. Takovéto jednání je již dlouhou dobu zkoumáno a existuje o něm mnoho, ne vždy pravdivých tezí. Kdybychom se měli pokusit vytyčit jeho základní kritéria mohli bychom to udělat tak, jak je ve své publikaci uvádí Nový a Schroll-Machl (6):

- Ø Efektivní plnění úkolů a spokojenost s prací
- Ø Osobní spokojenost s přizpůsobením
- Ø Schopnost efektivní komunikace
- Ø Kvalita jazykových znalostí
- Ø Kvalita interkulturní interakce
- Ø Schopnost zvládat stres
- Ø Identifikace se zahraniční společností a kmenovým podnikem

Ale je to jen jedna z možností. V dnešní době už se interkulturní kompetence a její schopnost stala předmětem podrobných studií a každý den se nacházejí nové způsoby, jak se co nejefektivněji chovat při styku s jinou kulturou. Každý z nás má v sobě určitě i nějaké chování zakořeněno. Někomu stačí jednat dle svého nejlepšího vědomí a svědomí a výsledky jsou omračující a někdo zase může, když jedná dle svých

³ KEALEY, Ruben, 1983, str. 165

pocitů, zkazit vše na co šáhne. Nejsme dokonalá stvoření a proto bychom se měli učit i takovým věcem jako je porozumění si mezi sebou a to i na mezinárodní úrovni. Vždyť jedním ze základních cílů interkulturního výzkumu je právě naučit se úspěšně jednat v multikulturním prostředí a chovat se přitom adekvátně k té dané kultuře. Pokud se chceme považovat za interkulturně kompetentní tak bychom o sobě především měli být schopni říct, že jsme schopni vnímat zvláštnosti cizí kultury, chápat je a také se adekvátně chovat. Co je ale podstatné a nesmí se na to zapomínat je, že se nesmíme vzdát naší vlastní kultury a našich vlastních kořenů. To bychom se potom stali občany jiné země, přijali bychom jinou kulturu a ta naše vlastní by potom pro nás byla vlastně cizí. Kromě naší vlastní interkulturní kompetence také musíme mít určitou interkulturní citlivost či efektivnost. Vše souvisí se vším a tak musíme umět všechny aspekty interkulturnosti složit v jeden pěkný a fungující celek a pak se můžeme považovat skutečně za interkulturně kompetentní osobu.

Výzkum interkulturních kompetencí se ubíral více směry. Objasníme si tři nejdůležitější. Na jedné straně se zkoumalo, jestli se dají u člověka nalézt určité osobnostní faktory, které podporují vytvoření interkulturní kompetence, tzv. personalistický přístup a na straně druhé se zkoumalo, jestli se dají vypožorovat faktory typické pro určité situace, které mohou nebo naopak nemusí interkulturně kompetentní chování podpořit, tzv. situační přístup. V neposlední řadě se taky zkoumalo, co se stane, když se tyto dva faktory prolínají a navzájem ovlivňují, tzv. Interakční přístup.

4.2.1 Personalistický přístup

Interkulturní kompetence se nedá určit přesně danými osobnostními faktory, ale je možné alespoň některé z nich najít. Musíme brát v potaz, že existují země, kde jejich kulturní historie předurčuje k určitému způsobu chování. Jeden příklad za všechny, Japonci se zřejmě nebudou chovat jako extrémní extroverti, když v sobě mají zakořeněnou pokoru a smysl pro řád a do jisté míry introvertní chování, naproti tomu Američan, který je od malička veden k sebevědomému a extrovertnímu chování ze sebe přes noc introverta neudělá. A tak bychom mohli pokračovat a srovnávat dále. I přes tyto rozdíly se některé základní faktory interkulturního chování určit dají.

Osobnostní faktory interkulturní kompetence	
<ul style="list-style-type: none"> - schopnost navazovat snadno kontakty - optimismus - otevřenost a absence etnocentrismu - tolerance - schopnost převzít perspektivu - empatie - frustrační tolerance - nejednoznačnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - flexibilita rolí - trpělivost - ochota analyzovat svoje sociální vjemy - pozitivní sebepojetí - sociální kompetence k řešení problémů - zaměřenost na cíl - ochota se změnit - schopnost učit se

Tabulka č.6: Osobnostní faktory interkulturní kompetence

Zdroj: NOVÝ – SCHROLL-MACHL, 2005, str. 73

Z tabulky č.6 osobnostní faktory interkulturní kompetence lze vyčíst, že se nedají určit všechny osobnostní faktory, existuje však poměrně velká řada těch, které se určit dají.

4.2.2 Situační přístup

Situační přístup zkoumá situace, ve kterých se můžeme ocitnout a co nás v těchto situacích ovlivňuje. Ovlivňují nás tzv. situační faktory jako například místo, čas, osoby, právní poměry, klima, atd. . Různé situace od nás vyžadují různé vlastnosti, což znamená, že s určitým typem vlastností můžeme být velmi úspěšní v jedné situaci, ale naprosto selhat v jiné. Mnohem víc než objektivní podmínky prostředí rozhoduje jejich individuální zpracování (6). Proto se musíme umět identifikovat s faktory, které nás ovlivňují a musíme se jim umět přizpůsobit.

Situační faktory	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klimatické podmínky 2. Počet osob přítomných v dané situaci 3. Osobní, popřípadě neosobní interakce 4. Status partnera interakce 5. Chování partnera interakce 6. Důvěrnost versus anonymita 7. Strukturovaná versus nestrukturovaná situace 8. Rámcové časové podmínky 9. Přemrštěné versus nedostatečné požadavky 10. Přítomnost možnosti návratu 11. Nepřítomnost versus přítomnost vzoru 12. Mocenské poměry 13. Důsledky pro sebe sama, popřípadě pro jiné 14. Vztah k nadřízeným a kolegům 15. Stupeň známosti

Tabulka č.7: Situační faktory

Zdroj: BRISLIN R.. W., *Cross-Cultural encounters: Face to face interaction*, 1981

Musíme také umět posoudit, do jaké míry nás různé faktory vzhledem k okolnostem mohou ovlivnit.

4.2.3 Interakční přístup

Interakční přístup nejvíce vystihuje interkulturní kompetenci. Zohledňuje jak osobnostní tak situační faktory. Za předpoklad kulturně adekvátního jednání můžeme považovat schopnost vnímat osoby a situace, posuzovat chování a prožívat situace v kontextu kulturně cizího orientačního systému (11). Vychází také z předpokladu, že interkulturní kompetence není schopnost, kterou bychom se mohli naučit a pak

opakovat a aplikovat pořád stejně, ale že se vyvíjí, tak jak se vyvíjí osobnost každého člověka.

4.3 Rozvoj interkulturní kompetence

Jak již bylo zmíněno, interkulturní kompetence se nedá naučit a pak opakovaně užívat, ale je třeba ji neustále rozvíjet a učit se jí. Jednou z forem rozvíjení interkulturní kompetence mohou být semináře a školení, kde se nám někdo, kdo je s cizí kulturou seznámen a kdo jí rozumí snaží vštípit základní poznatky o této kultuře a pomáhá nám jí porozumět. Ale v tomto případě jde pouze o učení se bez možnosti si to co se učíme vyzkoušet.

Prakticky si interkulturní kompetence můžeme rozvíjet pomocí programů Erasmus, Sokrates, Work and Travel USA, atd. na nejrůznějších místech světa. Nejde pouze o to učit se o cizích kulturách ale žít v nich. Důležité přitom je zachovat si vlastní identitu a vlastní kulturní standardy.

Existuje několik faktorů , které nás od cizí kultury vzdalují a přitahují k vlastní kultuře. I na jejich pochopení a překonání závisí správný rozvoj interkulturní kompetence.

Mezi faktory, kvůli kterým je cizí kultura pro nás hůře akceptovatelná patří námaha, bezmocnost, zmatení rolí a vnímání odlišností. Učit se něčemu novému je namáhavé, pokud je potřeba hlubší pochopení a s tím spojené opakování, které se nedaří, může propuknout bezmocnost. Člověk v cizím prostředí znejistí, jakou hraje roli v očích „domorodců“ a není si ji schopen určit ani sám. Tím pak dochází k nejasnému vnímání hodnot a odlišností a tím dochází i k nevoli správně vnímat cizí kulturu.

Faktory, které nás přitahují k vlastní kultuře jsou stesk a ztráta postavení. Člověk v cizí kultuře a v cizím prostředí postrádá své přátele, svou rodinu a své každodenní rituály při trávení volného času. Těžce snášet také můžeme to, že doma ztrácíme své postavení, které jsme si těžce vydobyli a v cizím prostředí takového postavení nedosahujeme.

Podle schopnosti překonat tyto faktory bychom mohli rozdělit osoby setkávající se s cizí kulturou do několika skupin:

- Ø lidé, kteří cizí kulturu navštíví, ale neusadí se v ní
- Ø lidé, kteří se v cizím prostředí necítí dobře a vytvářejí si v něm prostředí, které se podobá domácímu. Od cizího se distancují
- Ø lidé, kteří začnou vnímat cizí kulturu lépe než kulturu vlastní a přijímají normy a hodnoty cizí kultury
- Ø lidé, kteří přijmou obě kultury jak vlastní tak cizí a uznávají hodnoty a normy z obou kultur
- Ø lidé, kteří nejsou schopni přijmout ani vlastní a cizí kulturu a postupně se dostávají na okraj společnosti a izolují se od ní

Každá skupina bude mít samozřejmě jiný potenciál pro rozvoj interkulturní kompetence.

Faktory, které působí na rozvoj naší interkulturní kompetence a to jak jsme cizí kulturu schopni přijmout, jsou také zkušenosti s pobytem v zahraničí, kulturní odlišnost země působení, délka pobytu v zahraničí, kontakt s kulturou vlastní, plány, které máme doma nebo v cizině.

V průběhu rozvíjení naší interkulturní kompetence se také můžeme dostat do bodu, kdy budeme muset začít rozvíjet i naše kulturní kompetence. V takovém případě je asi lepší zvážit, která z kultur je pro nás vlastně cizí a která vlastní. Ztráta vlastní kultury a nalezení nové, která se nám stane vlastní kulturou, není nic, co by v dnešním světě bylo výjimkou.

4.4 Interkulturní chování

Interkulturní chování ovlivňuje úspěch jednání. Jeho základem je pochopení cizí kultury a zvládnutí interkulturní kompetence. Pokud se považujeme za interkulturně kompetentního, měli bychom být schopni zvládnout interkulturní chování. Prohřešky v chování mohou rychle změnit přátelské prostředí v nepřátelské.

Existuje literatura, která nabízí náhled na to, jak se chovat v jaké zemi. Avšak pravidla každé země a každého regionu jsou velice specifická a mohou se značně lišit. Existuje ale několik základních bodů. Pokud se nám je podaří zvládnout, měli bychom naše interkulturní jednání zdárně zrealizovat a dovést ho do úspěšného konce.

Prvním důležitým bodem je pozdrav. Jak se lidé zdraví? Jak velká je jejich intimní zóna? Jakým stylem si vyměňují vizitky? Tento bod nám může pomoci prolomit ledy.

Dalším důležitým bodem je způsob chování. Je důležité umět se chovat přiměřeně dané kultuře, situaci a také zvolit vhodné oblečení. Ne každý, se cítí dobře v obleku a naopak někoho můžete urazit tím, že si na neformální setkání vezmete běžné nespolečenské oblečení.

Pokud chceme předat nějaký dárek jako projev náklonnosti a pozornosti musíme si nejprve zjistit, jestli výběrem neurazíme a pokud je vhodné dárky vůbec dávat. Musíme si položit otázku, jestli nenabude náš interkulturní partner pocitu, že si ho chceme například koupit.

Velmi důležitým bodem je oční kontakt. Je přímý oční kontakt zdvořilý nebo ne? Je potřebné zjistit jak dlouhý a jak intenzivní by měl oční kontakt být.

Poté musíme vědět jak silně můžeme projevovat své emoce. Výbuchy radosti mohou vzbudit dojem nezdvořilosti a malého respektu, může tomu být ale i naopak. S tím souvisí i porozumění řeči těla, která je v dané kultuře akceptována a která již nikoli. Jaké gesta mohou být považována jako projev urážky nebo váhání a jaká gesta mohou být vnímána naopak pozitivně.

Pokud se účastníme obchodní večeře nebo obchodního oběda je velice důležité znát správné zásady stolování. Základní chyby z nás mohou udělat před našim partnerem nekompetentní osobu bez patřičného chování a mohou silně ohrozit naši budoucí spolupráci.

Posledním nezbytným a velmi důležitým bodem je dochvilnost. Pravidlo velí být všude včas, ale ne každá kultura ho pojala za své a tak se nesmíme cítit uraženi, pokud na někoho budeme čekat i delší dobu. Důležité je nenechat čekat našeho partnera, se kterým chceme uzavřít dohodu. Všechny výše uvedené body a dobrá znalost kultury našeho potencionálního partnera jsou pro uzavření dohody nezbytné.

V teoretické části jsem shrnul pojmy jako národní kultura, podniková kultura, management v kontextu sjednocujících se trhů nebo faktory, které na těchto sjednocujících se trzích působí na manažery. Všechny tyto pojmy mají v dnešním světě velkou váhu. Odlišnosti jednotlivých kultur světa se postupně sbližují a úspěšná spolupráce je ovlivněna osobností spolupracujících jedinců

Pro dnešní manažery je třeba znát zvyky svých partnerů, studovat je a učit se jejich aplikaci v multikulturním prostředí.

Teoretické znalosti budou dále využity pro výstupy z praktické části práce.

5. Praktická část

Cílem praktické části bakalářské práce identifikovat jaké je pracovní prostředí v ČR a v USA, protože v sobě odráží práci manažerů, ale také postavení pracovníků vůči manažerům a vzájemnou interakci spolupracovníků během pracovního procesu. Pracovní prostředí rovněž reflektuje kulturní standardy dané národní mentality a dobře tak odráží rozdílný stupeň kulturní kompetence.

5.1 Metoda výzkumu

Pro sběr informací o pracovním prostředí jsem použil metodu dotazníkového šetření. Dotazník jsem sestavil dle otázek, které by měly stručně vystihovat určitou oblast pracovně-kulturního prostředí dané země. Dotazník je přílohou č. 1 bakalářské práce. Dotazník byl rozeslán pomocí emailu. Dotazy směřují k porovnání rozdílných pracovních prostředí ČR a USA. Dotazník má 4 základních oblastí:

- A) Spokojenosti s aspekty práce – 8 podotázek
- B) Hodnocení vedoucího pracovníka – 6 podotázek
- C) Vztahy zaměstnanců mezi sebou – 8 podotázek
- D) Souhlas s tvrzením – 11 podotázek

U kategorií A) až C) bylo využito 5-ti stupňové klasifikační škály hodnocení jako ve škole, kterou respondent vyjadřoval míru spokojenosti či nespokojenosti u dané otázky. Odpověď „1 – nejlepší“ až „5 – nejhorší“

U poslední kategorie bylo využito škálové hodnocení, kterým respondent vyjadřoval míru souhlasu či nesouhlasu na danou otázku. Odpověď „1 – ANO“, která vyjadřuje plný souhlas s otázkou, odpověď až „4 – NE“, která vyjadřuje respondent plný nesouhlas s položenou otázkou.

Rozsah dotazníkového průzkumu byl v počtu 53 dotazníků a návratnost byla v počtu 47 dotazníků. Relativní četnost návratnosti dotazníků byla 87%.

Okruh respondentů tvořili převážně studenti studující na VUT Brno a je u nich předpoklad budoucích manažerských postů. Respondenti měli možnost pracovat jak

v České republice tak ve Spojených státech amerických. Pracovní zkušenosti respondentů byly 5 a více měsíců. Věk respondentů se pohyboval v rozmezí 20 – 25 let.

Mezi respondenty bylo 27 mužů a 20 žen.



Graf č.4: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Dotazníkové šetření probíhalo v období 12. – 19. května 2008.

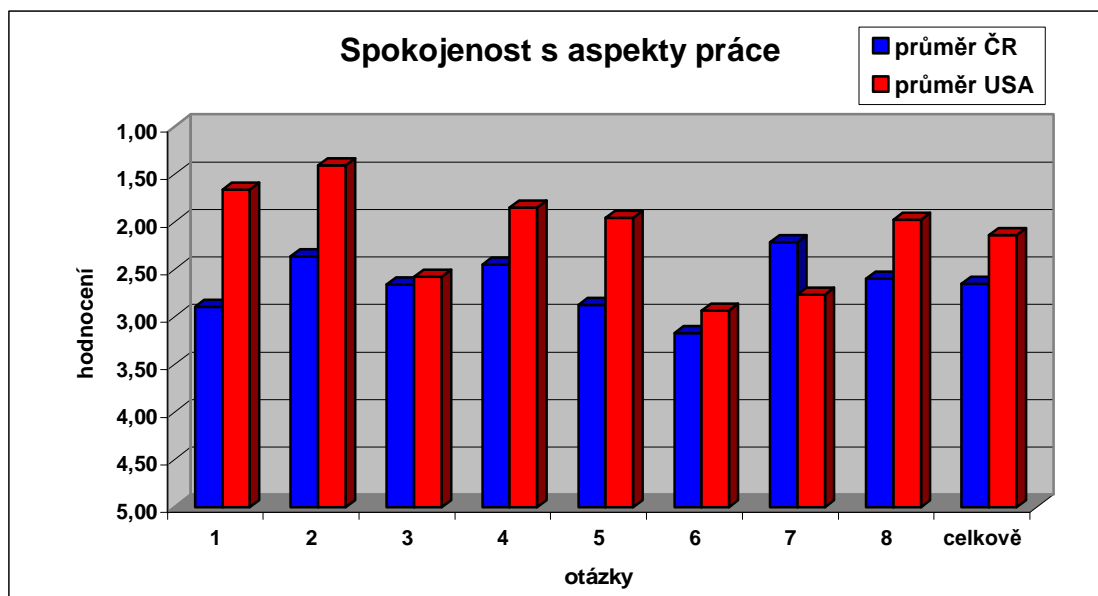
5.2 Výsledky výzkumu

Celkový počet vyplněných dotazníků je 47. V prvních třech oblastech je výsledek tvořen aritmetickým průměrem všech odpovědí. V poslední oblasti je to procentuelní poměr odpovědí k celkovému počtu otázek.

Celková tabulka výsledků je přílohou č.2.

5.2.1 Oblast A – Spokojenost s aspekty práce

Celkově je spokojenost s aspekty práce v USA vyšší než v ČR. Nejvíce rozdílnou podotázkou byly jasně definované cíle. Jediné v čem hodnotili respondenti lépe Českou republiku byla otázka přímého nadřízeného.



Graf č.5: Spokojenost s aspekty práce ()

Motivace (1) – je respondenty hodnocena jako velmi vysoká v USA a spíše průměrná v ČR. Ale v odpovědích se odráží trend, že motivace zaměstnance je velmi důležitá a že se dnes již netýká jen špičkových odborníků, ale zaměřuje se i na řadové zaměstnance.

Jasně definované cíle firmy (2) – zde je jasná převaha pozitivního hodnocení v USA. Jasně vytyčená koncepce firmy (společnosti) láká top managery, ale v dnešní době i mladé a perspektivní zaměstnance.

Jasně definované cíle jednotlivců (3) – zde je hodnocení přibližně stejné. Respondenty byli většinou studenti VŠ, kteří již mají jistou představu o svém dalším působení na trhu práce.

Vztahy na pracovišti (4) – jsou hodnoceny lépe v USA než v ČR ale v obou zemích dobře. Z toho vyplývá, že si firmy a společnosti uvědomily jak důležitý je přátelský kolektiv a vstřícná firemní kultura.

Hodnocení vztahu firmy k zaměstnanci (5) – je v ČR spíše rozptýleno po celé škále hodnocení a v USA hodnoceno spíše kladně. Vztah firmy k zaměstnanci reflektuje, zda zaměstnanci firmu považují za dobrého zaměstnavatele. A to proto, že management dává najevo, že lidi považuje za největší kapitál. Např. konzultant společnosti Hewitt v Česku pan Kamil Švec říká: „tem, kde se zaměstnanci cítí být důležití a cenění svými nadřízenými, vykazují o 25% vyšší motivovanost.“⁴

Hodnocení vztahu zaměstnance k firmě (6) – je v ČR poměrně rovnoměrně rozloženo, v USA převažuje střední hodnocení. Což by mohlo být podmíněno vyšší pracovní flexibilitou amerických zaměstnanců.

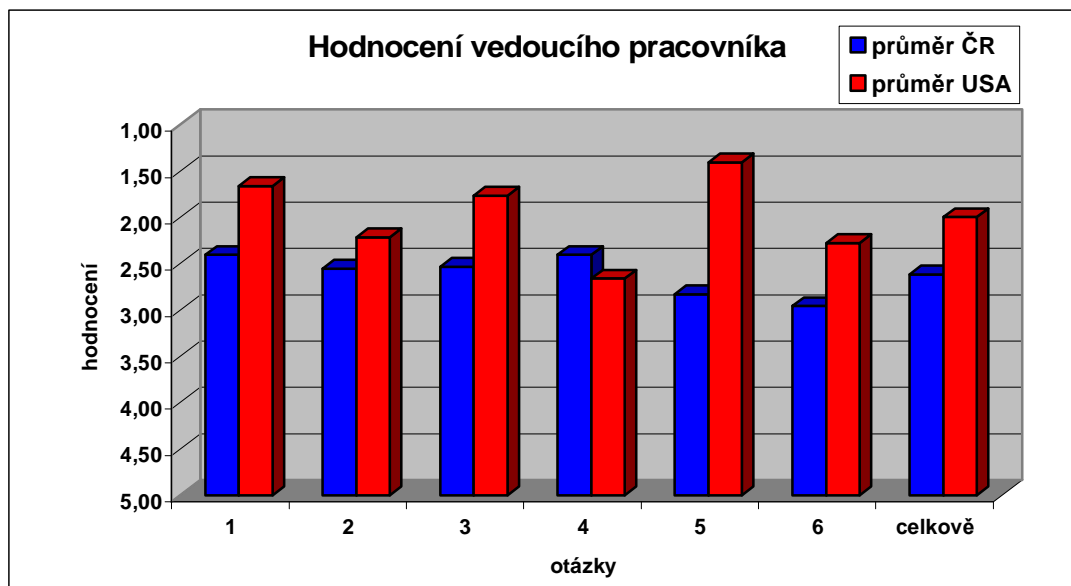
Hodnocení přímého nadřízeného (7) – je v USA poměrně rovnoměrně rozloženo, v ČR je hodnocení kladné.

Pracovní prostředí (8) – je jak v USA tak i v ČR hodnoceno jako stimulační. Přátelská atmosféra převažuje nad přísnou firemní hierarchií.

⁴ Hospodářské Noviny, 11.2.2008, sešit Kariéra, str.1

5.2.2 Oblast B – Hodnocení vedoucího pracovníka

Celkově je hodnocen vedoucí pracovník USA lépe než vedoucí pracovník České Republiky. Odpovídá to i Hofstedeho dimenzi Vzdálenost k moci, která je u USA nižší než u ČR.



Graf č.6: Hodnocení vedoucího pracovníka ()

Odborná způsobilost (1) – byla podle očekávání hodnocena vysoce jak v USA tak i v ČR. USA to je zřejmě způsobeno častou změnou zaměstnání u většiny lidí. Vedoucí pracovník je obvykle zkušený a tím působí na nové zaměstnance i odborně způsobile.

Dovednost dobře zadat práci (2) – je hodnocena přibližně stejně jak v USA tak i ČR. Nezáleží také pouze na schopnosti vedoucího pracovníka zadat práci ale i na schopnosti zaměstnance pochopit co se po něm chce.

Lidský přístup (3) – je hodnocen kladně spíše v USA než v ČR. Zaměstnanec je spokojenější pokud vycítí pochopení od svého nadřízeného.

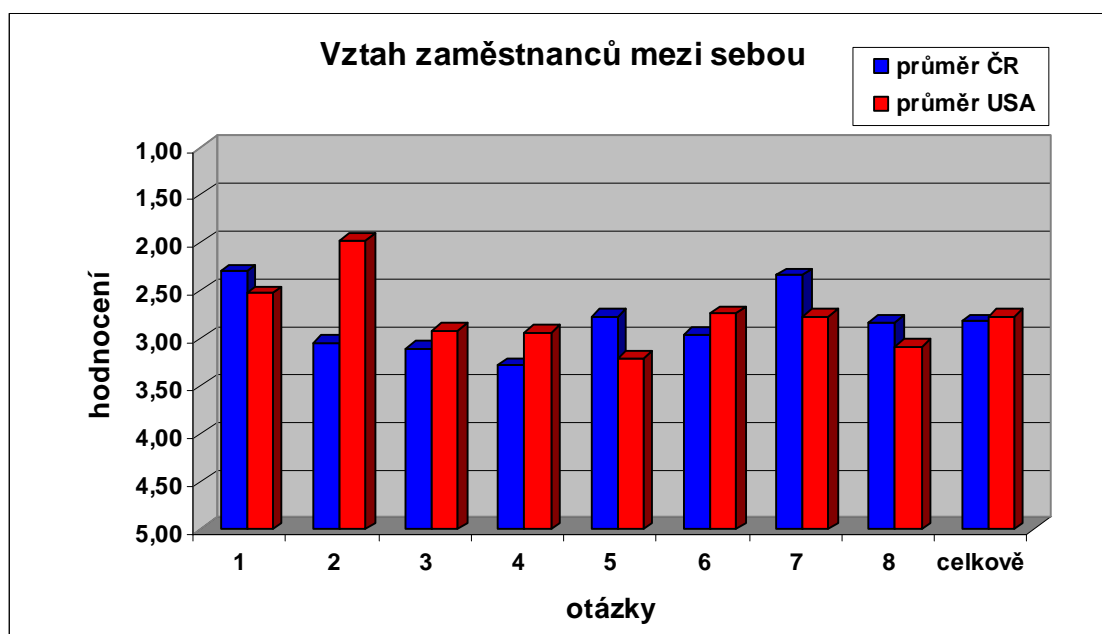
Předávání informací (4) – je dle odpovědí respondentů na vyšším stupni v ČR než v USA, což znamená lepší komunikaci mezi nadřízenými a zaměstnanci v ČR.

Hodnocení umění zhodnotit provedenou práci (5) – je v USA hodnoceno velmi vysoko a v ČR hodnocení spíše pokrylo všechny hodnotící stupně. Američané jsou zvyklí chválit své zaměstnance za každou splněnou povinnost. I takovou která je jejich každodenní pracovní náplní.

Umění vést lidi (6) – je hodnoceno spíše pozitivně v USA a v ČR spíše průměrně.

5.2.3 Oblast C – Vztahy zaměstnanců mezi sebou

Celkově jsou vztahy zaměstnanců v průměru a v obou zemích přibližně stejné.



Graf č.7: Vztah zaměstnanců mezi sebou ()

Efektivní komunikace (1) – je hodnocena jako velmi vysoká v USA i ČR. Schopnost zaměstnanců vzájemně se pochopit je dobrá.

Otevřenost (2) – je vyšší v USA oproti ČR o více než 1 stupeň. Američané jsou ke svému okolí o dost otevřenější než Češi.

Upřímnost (3) – je hodnocena jako průměrná jak v USA tak i v ČR. Zřejmě půjde spíše o důvěru v daného spolupracovníka jestli je upřímný či není.

Ochota riskovat (4) - je v USA vyšší, v ČR má klesající tendenci. Může to souviset s tím že USA je více individualistická kultura a lidé se pokoušejí více prosadit sami za sebe.

Zájem o názory druhých (5) , stejně tak **umění naslouchat (6)** i sdílení informací **(7) je hodnoceno** přibližně stejně.

Hodnocení spolehlivosti (8) v USA i ČR se pohybuje kolem průměru.

5.2.4 Oblast D – Souhlas s tvrzením

79% - ČR a 94% - USA souhlasí, že v jejich pracovním prostředí panuje přátelské prostředí. Flexibilita pracovní doby je více upřednostňována v USA (88% odpovědí kladných), ale silně se uplatňuje i v ČR (52% odpovědí kladných). Vstřícnost vedoucího pracovníka je hodnocena kladně v USA z 91% a u nás z 69%. Velice vysoké procento kladných odpovědí, 96%, bylo u USA na otázku „zpětná vazba od vedoucího pracovníka na kvalitu vykonané práce“. V ČR je tato zpětná vazba podle respondentů také většinou dobrá. Registruje ji 68% respondentů.

Samostatnost v práci v ČR vnímá 90% a v USA 85% respondentů. U obou zemí je podporována jednoznačně orientace na výkon (100% - USA, 95% - ČR). Delegování práce na podřízené probíhá podle respondentů v obou zemích (62% - USA, 61% - ČR). Otázka platové diskriminace žen je rozdílná. V USA je již zažitě stejné postavení mužů i žen, takže v ní dle respondentů diskriminace téměř neexistuje. 96% respondentů odpovědělo že platová diskriminace žen v USA není. U nás je to přibližně 50 na 50.

5.3 Doporučení kulturně příznačného stylu managementu pro manažery ČR a pro manažery USA v mezinárodním prostředí

Polovina multikulturních problémů se dá vyřešit, pokud si připustíme, že neexistují „normální“ způsoby chování. Každá kultura má své hodnoty, normy a definice „normálnosti“.

V českém prostředí je například důležité vnímat více své zaměstnance. Více kolektivní pojetí práce může vést k tvoření bariér mezi vedoucím týmu a jeho členy. Je třeba správně vymezit cíle jednotlivců aby tým pracoval správně.

V americkém prostředí je potřeba krotit individualistické sklony některých svých týmových spolupracovníků v lepší prospěch práce celého týmu.

Personalistický, situační a interaktivní přístup, který je popsán v teoretické části mé práce – se odráží i v zásadních rozdílech vyplývajících z dotazníkového šetření, a to

1. Jasně vytyčená strategie firmy je hodnocena jako velmi vysoká v USA
2. Vztahy na pracovišti, tedy, zda pracovníci považují firmu za dobrého zaměstnavatele je rovněž hodnocen v USA výše.
3. Lidský přístup hodnocen lépe v USA
4. Umění zhodnotit provedenou práci – hodnoceno jako lepší v USA
5. Otevřenost- vyšší hodnocení v USA – odráží historický kontext
6. Ochota riskovat – souvisí s individualismem, potřebou sociálního uznání
7. Vstřícnost vedoucího pracovníka - vyšší hodnocení v USA
8. Zpětná vazba vedoucího pracovníka na kvalitu práce je hodnocena výše v USA, reflektuje orientaci na výkon a potřebu uznání
9. Platová diskriminace žen – tuto diskriminaci Američané nepocítují. Rovnost příležitostí je pro obě pohlaví garantována řadou zákonů. V ČR je poměr 50 na 50.

Tyto rozdíly je potřeba důkladně sledovat a v různých prostředích se jim přizpůsobovat. V ČR je celkově menší vymezenost standardů a zvyků a je zde větší prostor pro improvizaci. Různí se vedení v různých společnostech a proto se různí i podnikové standardy, které často nemusí korespondovat s těmi kulturními.

V USA jsou pevněji vymezeny hranice a standardy a ty firemní se více přibližují těm kulturním. Pevně stanovené obecné hranice také vedou zaměstnance k jejich lepšímu dodržování.

V dalších oblastech dotazování se hodnocení v USA i ČR velmi přibližuje, což znamená postupné přibližování se interkulturních kompetencí jak amerických tak i českých manažerů.

Z rozdílů a také ze společných znaků by však šlo vymezit obecně platné desatero, které by mohlo platit nejen pro americké a české kulturní prostředí ale i pro další například evropské kultury.

1. Být ve správný čas na správném místě.
2. Umění delegovat pravomoci na spolupracovníky.
3. Schopnost komunikace na horizontální a vertikální úrovni společnosti.
4. Obklopit se schopnými a kreativními spolupracovníky
5. Osobní vazby odlišit od pracovních
6. Systematické hodnocení spolupracovníků (podřízených). Pravidelná zpětná vazba.
7. Kritika musí být vždy konstruktivní a měla by být ukončena něčím pozitivním. Uznání vlastní chyby.
8. Zastání se spolupracovníků (týmu) navenek. Zájem o zaměstnance a umění je podržet.
9. Nezbytné osobní vlastnosti jako je vytrvalost, pokora, respekt, vzory – ale i odvaha, schopnost zdravě riskovat.
10. Odpovídající vzdělání a další přidaná hodnota jako je např. znalost domácího prostředí, odpovídající legislativy, atd.

Každý z těchto bodů ale musí také odpovídat obecným standardům a kulturním zvykům.

Pokud tyto doporučené kulturní standardy nebudou dodržovány, hrozí kolaps týmu, který může vést až ke krachu společnosti. Většina multikulturních managementů musí být schopna zvládat kulturní rozlišnosti a pravidla které z těchto rozlišností pro členy těchto týmů vyplývají. Například časopis Human Resources Management uvádí, že 20 až 50 procent Amerických manažerů vyslaných mimo USA se každoročně předčasně vrací zpět právě z důvodu nezvládnutí kulturního šoku. I na tom je vidět jak je důležité zvládnutí kulturních rozlišností a citlivého vnímání různých nejen kulturních rozdílů mezi námi.

6. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem v teoretické části postupoval od definování obecnějších pojmů, jako je kultura k pojmům národní kultura, podniková kultura a definování českých a amerických kulturních standardů. Tyto standardy hrají jednu z rozhodujících rolí při vytváření interkulturních kompetencí. U národní kultury jsem vymezil dimenze kultury dle holandského vědce Gerta Hofstedeho. Tyto dimenze jsem aplikoval na srovnání české a americké národní kultury.

Soustředil jsem se rovněž na definování pojmu management. Snažil jsem se o jeho definování v kontextu sjednocujících se trhů jakožto projevu globalizace.

Vlivy a faktory ovlivňující chování managerů v multikulturním prostředí jsem se snažil definovat jako interkulturní vnímání, interkulturní kompetence, rozvoj interkulturních kompetencí a interkulturní chování.

Praktickou část jsem sestavil na základě provedeného dotazníkového šetření. Oslovil jsem studenty VUT u kterých se předpokládají budoucí manažerské funkce. Tito respondenti pracovali jak v USA, tak i v ČR. Výsledkem mého dotazníkového šetření jsou rozdíly vyplývající z odpovědí získaných od respondentů a doporučení českým a americkým manažerům působícím v mezinárodním prostředí.

Z obecného hlediska lze závěrem uvést, že dnešní svět už je více méně sjednocený. Existují zde mnohá uskupení různých geograficky si blízkých zemí (Visegrádská čtyřka) nebo partnerů, kteří se snaží spojit své směřování k společné budoucnosti (EU). Hledat rozdíly je čím dál tím těžší a zachování vlastní identity také. Každá kultura by ale měla zůstat unikátní a měla by si své hodnoty zachovávat. I přes všechny tlaky postupující globalizace bychom se měli pokusit zachovat si vlastní identitu, která nás činí jedinečnými a neopakovatelnými bytostmi a nečiní z nás jednu velkou jednolitou masu. To platí i pro podniky. Konkurenceschopnost budeme schopni zachovávat pouze když budeme hledat skulinky na trhu a budeme nabízet něco, co bude odlišné a ne masové. Co se týče českých firem a jejich uplatnění na celosvětovém trhu, nadějným směřováním je zaměření se na výrobky s vyšší přidanou hodnotou, vyšší kvalitou technickou i estetickou a uživatelskou. Což již dnes splňuje světově uznávaný

český design. Klíčem k úspěchu je snaha být zajímavým, neopakovatelným, uživatelsky příjemným a vysoce efektivním.

Firmy by měly rozvíjet potenciál a zaměřovat se na nová odvětví byznysu a na nové cesty v byznysu např. na Bio-byznys (Bio-textil, ekologicky nezávadné spotřebiče – prodej takových přístrojů zažívá v USA velký boom). Dalším směrem cesty po které se celosvětově vydávají mladí manažeři je cesta směřující k tzv. inkluzivní globalizaci. Firma pro kterou by chtěli pracovat se pro ně stává zajímavou pokud se kromě vytváření zisku a profitu chová zodpovědně i k životnímu prostředí.

V dnešním světě napomáhají rozvoji lidského potenciálu technologie. Rozhodujícím hybatelem pokroku ale bude kreativita a inovace s využitím moderních technologií. Vývoj směřuje k tomu, že v 21.století se budou manažeři zabývat hlavně prodejem myšlenek. Vracíme se tedy k základní entitě charakterizující i v globalizovaném světě lidskou společnost, vracíme se k myšlence – z níž vše vzešlo.

Hlavní kompetencí úspěšného manažera do budoucna, ať už českého nebo amerického by tedy měla být schopnost převést své myšlenky do praxe.

Seznam Literatury

a) Monografické publikace

- [1] BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- [2] HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations*. London, 1991: Mc-Graw Hill. ISBN 00-7707-474-2.
- [3] HRONÍK F. *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [4] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S.. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2
- [5] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-089-9.
- [6] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S.. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha : Management Press, NT Publishing, 2005, 313 s. ISBN 80-7261-121-6.
- [7] NOVÝ, I. – SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. 183 s. ISBN 80-7261-042-2
- [8] PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. xi, 176 s. ISBN 80-7179-886-X

- [9] PLAMÍNEK, J. – FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
- [10] SCHEIN, E. H.. *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-639-1
- [11] THOMAS, A. – KINAST, E. – SCHROLL-MACHL, S.. *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation : Band 1: Grundlagen und Praxisfelder*. 1. vyd. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2003. 463 s. ISBN 3-525-46172-0.
- b) *internetové zdroje*
- [12] Wikipedie – otevřená encyklopedie. [cit. 15. 5. 2008]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Management>>
- [13] Clearly Cultural – cross cultural communication. [cit. 17. 3. 2008]. Dostupný z WWW: <<http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions>>
- [14] Geert Hofstede™ Cultural Dimensions – kulturní dimenze Geerta Hofstedeho. [cit. 17. 3. 2008]. Dostupný z WWW: <http://www.geerthofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=22&culture2=65>

Přílohová část

Seznam Příloh

Příloha č.1: Dotazník srovnání pracovního prostředí ČR a USA

Příloha č.2: Tabulkově shrnuté výsledky dotazníku

Příloha č.1:

Vaši odpověď prosím zvýrazněte tučně	1	2	3		
Jméno (nebo alespoň pohlaví)					
Pracovní prostředí	ČR				
délka pracovních zkušeností (v měsících)					
Spokojenost s aspekty práce					
motivace	1	2	3	4	5
jasně definované cíle firmy	1	2	3	4	5
jasně definované cíle jednotlivců	1	2	3	4	5
vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
vztah firmy k zaměstnancům	1	2	3	4	5
vztah zaměstnanců k firmě	1	2	3	4	5
přímý nadřízený	1	2	3	4	5
pracovní prostředí	1	2	3	4	5

Stupnice	
nejlepší	1
nejhorší	5

Hodnocení vedoucího pracovníka					
odborná způsobilost	1	2	3	4	5
dovednost dobře zadat práci	1	2	3	4	5
lidský přístup	1	2	3	4	5
předávání informací	1	2	3	4	5
umění zhodnotit provedenou práci	1	2	3	4	5
umění vést lidi	1	2	3	4	5

Stupnice	
nejlepší	1
nejhorší	5

Vztah zaměstnanců mezi sebou					
efektivní komunikace	1	2	3	4	5
otevřenost	1	2	3	4	5
upřímnost	1	2	3	4	5
ochota riskovat	1	2	3	4	5
zájem o názory jiných	1	2	3	4	5
umění naslouchat	1	2	3	4	5
sdílení informací	1	2	3	4	5
spolehlivost	1	2	3	4	5

Stupnice	
nejlepší	1
nejhorší	5

Souhlas s tvrzením				
přátelský pracovní kolektiv	1	2	3	4
platová diskriminace žen	1	2	3	4
flexibilita pracovní doby	1	2	3	4
vstřícnost vedoucích pracovníků	1	2	3	4
zpětná vazba od vedoucích pracovníků				
na kvalitu vykonané práce	1	2	3	4
samostatnost	1	2	3	4
podporuje se „orientace na lidi“?	1	2	3	4
podporuje se „orientace na pravidla“?	1	2	3	4
podporuje se „orientace na výkon“?	1	2	3	4
delegace některých pracovních povinností na podřízené	1	2	3	4

Stupnice	
ANO	1
spíše ANO	2
spíše NE	3
NE	4

Pracovní prostředí USA					
délka pracovních zkušeností (v měsících)					
Spokojenost s aspekty práce					
motivace	1	2	3	4	5
jasně definované cíle firmy	1	2	3	4	5
jasně definované cíle jednotlivců	1	2	3	4	5
vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
vztah firmy k zaměstnancům	1	2	3	4	5
vztah zaměstnanců k firmě	1	2	3	4	5
přímý nadřízený	1	2	3	4	5
pracovní prostředí	1	2	3	4	5

Stupnice	
nejlepší	1
nejhorší	5

Hodnocení vedoucího pracovníka					
odborná způsobilost	1	2	3	4	5
dovednost dobře zadat práci	1	2	3	4	5
lidský přístup	1	2	3	4	5
předávání informací	1	2	3	4	5
umění zhodnotit provedenou práci	1	2	3	4	5
umění vést lidi	1	2	3	4	5

Stupnice	
nejlepší	1
nejhorší	5

Vztah zaměstnanců mezi sebou					
efektivní komunikace	1	2	3	4	5
otevřenost	1	2	3	4	5
upřímnost	1	2	3	4	5
ochota riskovat	1	2	3	4	5
zájem o názory jiných	1	2	3	4	5
umění naslouchat	1	2	3	4	5
sdílení informací	1	2	3	4	5
spolehlivost	1	2	3	4	5

Stupnice	
nejlepší	1
nejhorší	5

Souhlas s tvrzením				
přátelský pracovní kolektiv	1	2	3	4
platová diskriminace žen	1	2	3	4
flexibilita pracovní doby	1	2	3	4
vstřícnost vedoucích pracovníků	1	2	3	4
zpětná vazba od vedoucích pracovníků				
na kvalitu vykonané práce	1	2	3	4
samostatnost	1	2	3	4
podporuje se „orientace na lidi“?	1	2	3	4
podporuje se „orientace na pravidla“?	1	2	3	4
podporuje se „orientace na výkon“?	1	2	3	4
delegace některých pracovních povinností na podřízené	1	2	3	4

Stupnice	
ANO	1
spíše ANO	2
spíše NE	3
NE	4

Příloha č.2:

Jméno (nebo alespoň pohlaví)	mužů:	27	žen:	20
	celkem:			47

Pracovní prostředí	ČR					
Spokojenost s aspekty práce(8)	1	2	3	4	5	
motivace	2	12	22	11	0	47
jasně definované cíle firmy	5	22	18	2	0	47
jasně definované cíle jednotlivců	4	20	14	6	3	47
vztahy na pracovišti	4	22	18	2	1	47
vztah firmy k zaměstnancům	7	14	11	8	7	47
vztah zaměstnanců k firmě	3	10	14	16	4	47
přímý nadřízený	8	26	10	1	2	47
pracovní prostředí	7	20	9	7	4	47
celkově	40	146	116	53	21	376

Hodnocení vedoucího pracovníka(6)	1	2	3	4	5	
odborná způsobilost	5	24	14	2	2	47
dovednost dobře zadat práci	2	27	8	10	0	47
lidský přístup	8	18	12	6	3	47
předávání informací	8	22	9	6	2	47
umění zhodnotit provedenou práci	9	9	16	7	6	47
umění vést lidi	5	14	9	16	3	47
celkově	37	114	68	47	16	282

Vztah zaměstnanců mezi sebou(8)	1	2	3	4	5	
efektivní komunikace	8	21	14	4	0	47
otevřenost	3	10	22	6	6	47
upřímnost	1	13	18	10	5	47
ochota riskovat	6	7	10	16	8	47
zájem o názory jiných	6	10	22	7	2	47
umění naslouchat	2	14	19	8	4	47
sdílení informací	12	18	10	3	4	47
spolehlivost	6	16	10	10	5	47
celkově	44	109	125	64	34	376

Souhlas s tvrzením(10)	1	2	3	4	
přátelský pracovní kolektiv	7	30	2	8	47
platová diskriminace žen	2	22	3	20	47
flexibilita pracovní doby	12	12	10	13	47
vstřícnost vedoucích pracovníků	12	20	11	4	47
zpětná vazba od vedoucích pracovníků na kvalitu vykonané práce	10	22	11	4	47
samostatnost	14	28	4	1	47
podporuje se „orientace na lidi“?	8	16	20	3	47
podporuje se „orientace na pravidla“?	9	20	16	2	47
podporuje se „orientace na výkon“?	26	19	1	1	47
delegace některých pracovních povinností na podřízené	3	26	18	0	47
celkově	103	215	96	56	470

Jméno (nebo alespoň pohlaví)	mužů	57%	žen	43%
	celkem:			47

Pracovní prostředí	ČR
---------------------------	-----------

Spokojenost s aspekty práce(8)	1	2	3	4	5	% z	průměr
motivace	4%	26%	47%	23%	0%	47	2,89
jasně definované cíle firmy	11%	47%	38%	4%	0%	47	2,36
jasně definované cíle jednotlivců	9%	43%	30%	13%	6%	47	2,66
vztahy na pracovišti	9%	47%	38%	4%	2%	47	2,45
vztah firmy k zaměstnancům	15%	30%	23%	17%	15%	47	2,87
vztah zaměstnanců k firmě	6%	21%	30%	34%	9%	47	3,17
přímý nadřízený	17%	55%	21%	2%	4%	47	2,21
pracovní prostředí	15%	43%	19%	15%	9%	47	2,60
celkově	11%	39%	31%	14%	6%	376	2,65

Hodnocení vedoucího pracovníka(6)	1	2	3	4	5	% z	průměr
odborná způsobilost	11%	51%	30%	4%	4%	47	2,40
dovednost dobře zadat práci	4%	57%	17%	21%	0%	47	2,55
lidský přístup	17%	38%	26%	13%	6%	47	2,53
předávání informací	17%	47%	19%	13%	4%	47	2,40
umění zhodnotit provedenou práci	19%	19%	34%	15%	13%	47	2,83
umění vést lidi	11%	30%	19%	34%	6%	47	2,96
celkově	13%	40%	24%	17%	6%	282	2,61

Vztah zaměstnanců mezi sebou(8)	1	2	3	4	5	% z	průměr
efektivní komunikace	17%	45%	30%	9%	0%	47	2,30
otevřenost	6%	21%	47%	13%	13%	47	3,04
upřímnost	2%	28%	38%	21%	11%	47	3,11
ochota riskovat	13%	15%	21%	34%	17%	47	3,28
zájem o názory jiných	13%	21%	47%	15%	4%	47	2,77
umění naslouchat	4%	30%	40%	17%	9%	47	2,96
sdílení informací	26%	38%	21%	6%	9%	47	2,34
spolehlivost	13%	34%	21%	21%	11%	47	2,83
celkově	12%	29%	33%	17%	9%	376	2,83

Souhlas s tvrzením(11)	1	2	3	4	% z
přátelský pracovní kolektiv	15%	64%	4%	17%	47
platová diskriminace žen	4%	47%	6%	43%	47
flexibilita pracovní doby	26%	26%	21%	28%	47
vstřícnost vedoucích pracovníků	26%	43%	23%	9%	47
zpětná vazba od vedoucích pracovníků na kvalitu vykonané práce	21%	47%	23%	9%	47
samostatnost	30%	60%	9%	2%	47
podporuje se „orientace na lidi“?	17%	34%	43%	6%	47
podporuje se „orientace na pravidla“?	19%	43%	34%	4%	47
podporuje se „orientace na výkon“?	55%	40%	2%	2%	47
delegace některých pracovních povinností na podřízené	6%	55%	38%	0%	47
celkově	22%	46%	20%	12%	470

Rozdělení podle pohlaví	mužů:	27	žen:	20
	celkem:			47

Pracovní prostředí

USA

Spokojenost s aspekty práce(8)	1	2	3	4	5	
motivace	21	22	3	1	0	47
jasně definované cíle firmy	32	12	2	1	0	47
jasně definované cíle jednotlivců	8	16	12	10	1	47
vztahy na pracovišti	14	28	4	0	1	47
vztah firmy k zaměstnancům	16	24	3	1	3	47
vztah zaměstnanců k firmě	2	12	26	1	6	47
přímý nadřízený	6	12	18	9	2	47
pracovní prostředí	14	24	6	2	1	47
celkově	113	150	74	25	14	376

Hodnocení vedoucího pracovníka(6)	1	2	3	4	5	
odborná způsobilost	24	16	6	1	0	47
dovednost dobře zadat práci	8	27	6	6	0	47
lidský přístup	18	22	7	0	0	47
předávání informací	8	13	15	9	2	47
umění zhodnotit provedenou práci	33	9	5	0	0	47
umění vést lidi	10	23	8	3	3	47
celkově	101	110	47	19	5	282

Vztah zaměstnanců mezi sebou(8)	1	2	3	4	5	
efektivní komunikace	9	19	9	5	5	47
otevřenost	12	24	11	0	0	47
upřímnost	2	14	17	14	0	47
ochota riskovat	3	11	20	12	1	47
zájem o názory jiných	4	8	16	12	7	47
umění naslouchat	3	20	12	10	2	47
sdílení informací	2	24	8	9	4	47
spolehlivost	1	7	28	9	2	47
celkově	36	127	121	71	21	376

Souhlas s tvrzením(11)	1	2	3	4	
přátelský pracovní kolektiv	30	14	3	0	47
platová diskriminace žen	1	1	14	31	47
flexibilita pracovní doby	28	13	6	0	47
vstřícnost vedoucích pracovníků	10	33	4	0	47
zpětná vazba od vedoucích pracovníků na kvalitu vykonané práce	28	17	2	0	47
samostatnost	18	22	7	0	47
podporuje se „orientace na lidi“?	20	22	5	0	47
podporuje se „orientace na pravidla“?	30	14	3	0	47
podporuje se „orientace na výkon“?	36	11	0	0	47
delegace některých pracovních povinností na podřízené	7	22	12	6	47
celkově	208	169	56	37	470

Rozdělení podle pohlaví	mužů	57%	žen	43%
	celkem:			47

Pracovní prostředí

USA

Spokojenost s aspekty práce(8)	1	2	3	4	5	% z	průměr
motivace	45%	47%	6%	2%	0%	47	1,66
jasně definované cíle firmy	68%	26%	4%	2%	0%	47	1,40
jasně definované cíle jednotlivců	17%	34%	26%	21%	2%	47	2,57
vztahy na pracovišti	30%	60%	9%	0%	2%	47	1,85
vztah firmy k zaměstnancům	34%	51%	6%	2%	6%	47	1,96
vztah zaměstnanců k firmě	4%	26%	55%	2%	13%	47	2,94
přímý nadřízený	13%	26%	38%	19%	4%	47	2,77
pracovní prostředí	30%	51%	13%	4%	2%	47	1,98
celkově	30%	40%	20%	7%	4%	376	2,14

Hodnocení vedoucího pracovníka(6)	1	2	3	4	5	% z	průměr
odborná způsobilost	51%	34%	13%	2%	0%	47	1,66
dovednost dobře zadat práci	17%	57%	13%	13%	0%	47	2,21
lidský přístup	38%	47%	15%	0%	0%	47	1,77
předávání informací	17%	28%	32%	19%	4%	47	2,66
umění zhodnotit provedenou práci	70%	19%	11%	0%	0%	47	1,40
umění vést lidi	21%	49%	17%	6%	6%	47	2,28
celkově	36%	39%	17%	7%	2%	282	2,00

Vztah zaměstnanců mezi sebou(8)	1	2	3	4	5	% z	průměr
efektivní komunikace	19%	40%	19%	11%	11%	47	2,53
otevřenost	26%	51%	23%	0%	0%	47	1,98
upřímnost	4%	30%	36%	30%	0%	47	2,91
ochota riskovat	6%	23%	43%	26%	2%	47	2,94
zájem o názory jiných	9%	17%	34%	26%	15%	47	3,21
umění naslouchat	6%	43%	26%	21%	4%	47	2,74
sdílení informací	4%	51%	17%	19%	9%	47	2,77
spolehlivost	2%	15%	60%	19%	4%	47	3,09
celkově	10%	34%	32%	19%	6%	376	2,77

Souhlas s tvrzením(11)	1	2	3	4	% z
přátelský pracovní kolektiv	64%	30%	6%	0%	47
platová diskriminace žen	2%	2%	30%	66%	47
flexibilita pracovní doby	60%	28%	13%	0%	47
vstřícnost vedoucích pracovníků	21%	70%	9%	0%	47
zpětná vazba od vedoucích pracovníků na kvalitu vykonané práce	60%	36%	4%	0%	47
samostatnost	38%	47%	15%	0%	47
podporuje se „orientace na lidi“?	43%	47%	11%	0%	47
podporuje se „orientace na pravidla“?	64%	30%	6%	0%	47
podporuje se „orientace na výkon“?	77%	23%	0%	0%	47
delegace některých pracovních povinností na podřízené	15%	47%	26%	13%	47
celkově	44%	36%	12%	8%	470